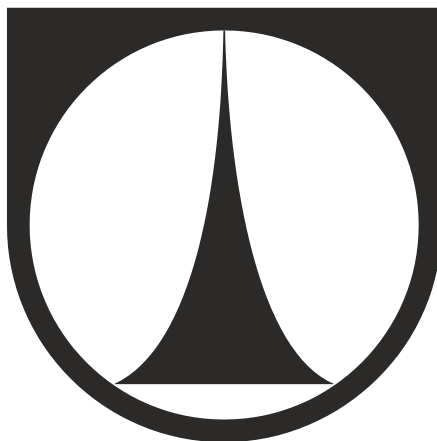


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Ondřej Kohout**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika (modul Mezinárodní obchod)**

### **Analýza vybraných potenciálních trhů pro vývoz piva Staropramen**

**Analysis of selected potential markets for Staropramen beer export**

DP-EF-KOB 2013 10  
Ondřej Kohout

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Kučerová, katedra mezinárodního obchodu  
Konzultant: Ing. Lenka Hořejší, Group Export Manager, Molson Coors

Počet stran: 115 Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 10. května 2013

## **Prohlášení**

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Ondřej Kohout

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Ludmile Kučerové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti Pivovary Staropramen s.r.o., především pak Ing. Lence Hořejší z exportního oddělení společnosti, za profesionální rady, poskytnuté materiály a velmi přínosné konzultace.

## **Anotace**

Hlavním předmětem mé práce je průzkum trhů s pivem v Brazílii a v Portugalsku za účelem zjištění jejich vhodnosti ke vstupu pro společnost Pivovary Staropramen s.r.o. Teoretická část mé práce bude orientována především na představení společnosti Pivovary Staropramen s.r.o., jejích exportních produktů a její obchodní politiky a dále také na mezinárodní marketing a jeho specifika. Budou v ní také popsány různé teoretické možnosti jak analyzovat zahraniční trh a segmentovat místní spotřebitele.

Cílem praktické části je analyzovat všechny faktory ovlivňující situaci na trhu s pivem v Brazílii a v Portugalsku a na základě této analýzy rozhodnout o vhodnosti těchto trhů pro vstup společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. a případně doporučit vhodné způsoby vstupu.

## **Klíčová slova**

Analýza, Brazílie, pivo, Portugalsko, průzkum trhu, Staropramen.

## **Annotation**

The main subject of my work is a beer market research in Brazil and Portugal in order to determine its suitability for the Pivovary Staropramen s.r.o. company to enter the market. The theoretical part of my thesis will focus primarily on the introduction of the Pivovary Staropramen s.r.o. company, its export products and its export trade policy and also on international marketing and its specifics as well. There will be also described there various theoretical ways, how to analyze foreign markets and how to divide local consumers into various segments.

The aim of the practical part is to analyze all the factors affecting the situation in the beer market in Brazil and Portugal and to decide, based on this analysis, about the suitability of these markets for the entry of Pivovary Staropramen s.r.o. company and eventually recommend appropriate ways of entry.

## **Key Words**

Analysis, beer, Brazil, market research, Portugal, Staropramen.

## Obsah

<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>14</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o.....</b>	<b>17</b>
1.1 Předmět podnikání .....	18
1.2 Historie společnosti.....	18
1.3 Současnost .....	19
<b>2. Exportní produkt společnosti Staropramen .....</b>	<b>20</b>
2.1 Produkt.....	20
2.2 Propagace/Communication .....	21
2.3 Cílový zákazník .....	21
<b>3. Mezinárodní marketing .....</b>	<b>22</b>
3.1 Specifika mezinárodního marketingu .....	22
3.2 Mezinárodní marketingový výzkum .....	24
<b>4. Analýza zahraničního trhu .....</b>	<b>28</b>
4.1 Vnější mezinárodní marketingové prostředí .....	29
4.2 Segmentace trhu.....	35
<b>5. Brazílie.....</b>	<b>42</b>
5.1 Obecné informace o zemi .....	42
5.2 Zahraniční obchod země .....	43
5.3 Analýza politického, právního a regulačního prostředí .....	48
5.4 Analýza ekonomického prostředí .....	52
5.5 Analýza sociálního a kulturního prostředí .....	55
5.6 Analýza technologického prostředí.....	59
<b>6. Analýza trhu s pivem v Brazílii.....</b>	<b>61</b>
6.1 Konkurence .....	62
6.2 Ceny piva v Brazílii .....	66
6.3 Specifika na trhu .....	69

6.4 Shrnutí a doporučení .....	70
<b>7. Portugalsko .....</b>	<b>74</b>
7.1 Obecné informace o zemi .....	74
7.2 Zahraniční obchod země .....	75
7.3 Analýza politického, právního a regulačního prostředí .....	79
7.4 Analýza ekonomického prostředí .....	82
7.5 Analýza sociálního a kulturního prostředí .....	87
7.6 Analýza technologického prostředí.....	90
<b>8. Analýza trhu s pivem v Portugalsku.....</b>	<b>92</b>
8.1 Konkurence .....	93
8.2 Ceny piva v Portugalsku .....	96
8.3 Specifika na trhu .....	99
8.4 Shrnutí a doporučení .....	100
<b>Závěr .....</b>	<b>104</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>106</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>115</b>



## Seznam zkratek

ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
AR	Assembleia da República
BFR	Brazilská federativní republika
BRL	Brazilský real
ČLR	Čínská lidová republika
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSR	Česko-Slovenská republika
ČSÚ	Český statistický úřad
€	Euro
EK	Evropská komise
EUR	Euro
GDP	Hrubý domácí produkt (Gross Domestic Product)
IDV	Individualism versus collectivism
II	Imposto de Importação
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IVR	Indulgence versus restraint
LTO	Long-term versus short-term orientation
MAS	Masculinity versus femininity
MMF	Mezinárodní měnový fond
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
PDI	Power distance

PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí
PPP	Parita kupní síly (Purchasing power parity)
PT	Partido dos Trabalhadores
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SELA	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe
TEC	Tarifa externa comum
UAI	Uncertainty avoidance
USD	Americký dolar
VaV	Věda a výzkum
VALS	Values and life style

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled zahraničního obchodu Brazílie (v mil. USD) .....	44
Tabulka 2 - Vzájemný obchod Brazílie a ČR (v mil. USD).....	47
Tabulka 3 - Postup tvorby výsledné ceny po započítání všech daní pro dovoz piva do Brazílie .....	51
Tabulka 4 - Vývoj HDP/PPP v posledních letech - reálný procentuální růst (v %).....	52
Tabulka 5 - Vývoj HDP/PPP v posledních letech - celkový růst (v mld. USD) .....	53
Tabulka 6 - Vývoj HDP/PPP per capita v posledních letech – celkový růst (v USD/obyv.)	53
Tabulka 7 - Vývoj inflace v posledních letech (spotřebitelské ceny, v %) .....	54
Tabulka 8 - Vývoj míry nezaměstnanosti v posledních letech (v %).....	54
Tabulka 9 - Doplnující ekonomické indikátory a jejich vývoj v čase .....	55
Tabulka 10 - Vývoz piva z ČR do Brazílie (v hl).....	65
Tabulka 11 - Ceny piva na brazilském trhu – OFF-TRADE.....	67
Tabulka 12 - Ceny piva na brazilském trhu – ON-TRADE .....	69
Tabulka 13 - Portugalský dovoz a vývoz v posledních letech (v mil. EUR) .....	75
Tabulka 14 - Největší obchodní partneři Portugalska v roce 2011 .....	76
Tabulka 15 - Portugalské sazby daně z piva pro jednotlivé typy piva .....	77
Tabulka 16 - Bilance obchodní výměny Portugalsko - ČR (v mil. EUR) – dle ČSÚ .....	78
Tabulka 17 - Bilance obchodní výměny Portugalsko - ČR (v mil. EUR) – dle INE .....	79
Tabulka 18 - Vývoj HDP/PPP v posledních letech – reálný procentuální růst (v %).....	84
Tabulka 19 - Vývoj HDP/PPP v posledních letech – celkový růst (v mld. USD) .....	84
Tabulka 20 - Vývoj HDP/PPP per capita v posledních letech – celkový růst (v USD) .....	85
Tabulka 21 - Vývoj inflace v posledních letech (spotřebitelské ceny, udáváno v %).....	85
Tabulka 22 - Vývoj míry nezaměstnanosti v posledních letech (v %).....	86
Tabulka 23 - Doplnující ekonomické indikátory a jejich vývoj v čase .....	86
Tabulka 24 - Čistá zahraniční zadluženost Portugalska .....	87
Tabulka 25 - Vybrané ukazatele pivního trhu v Portugalsku .....	93
Tabulka 26 - Ceny piva na portugalském trhu - OFF-TRADE .....	97
Tabulka 27 - Ceny piva na portugalském trhu – ON-TRADE.....	98

## Seznam obrázků

Obrázek 1 : Segmentační proměnné spotřebního trhu.....	37
Obrázek 2 : VALS – spotřebitelské segmenty.....	39
Obrázek 3 : Ceny piva na brazilském trhu – OFF-TRADE .....	67
Obrázek 4 : Ceny piva na brazilském trhu – ON-TRADE .....	68
Obrázek 5 : Ceny piva na portugalském trhu - OFF-TRADE.....	97
Obrázek 6 : Ceny piva na portugalském trhu – ON-TRADE.....	98

## Úvod

V dnešním světě, jenž je stále více ovlivněn globalizačními procesy, a v němž se většina světových trhů stále více otevírá mezinárodnímu obchodu a podporuje proces liberalizace, je pro každou společnost zásadním faktorem úspěšnosti být schopná měřit se nejen s domácí, ale i se zahraniční konkurencí. Dnešní doba také společností přináší možnost vstupu na zahraniční trhy, které nabízejí uplatnění pro jejich výrobky, i zde je však třeba bojovat s konkurencí. Pro úspěšný boj s konkurencí a případný správný výběr trhu pro vstup mají zásadní důležitost informace, kterým je přikládán stále větší význam a vstup na trh bez provedení kvalitního marketingového výzkumu, může jednoduše skončit neúspěchem, nemalou finanční ztrátou a v nejhorším případě i krachem společnosti.

Hlavním cílem mé práce je provést průzkum aktuální situace na trhu s pivem v Portugalsku a v Brazílii a na základě analýzy jednotlivých trhů odhadnout jejich vhodnost pro vstup z pohledu společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. a případně doporučit vhodné formy vstupu na trh.

Za účelem důkladného zmapování situace na trhu je nutné analyzovat nejen samotný trh s pivem, ale i obecné obchodní a ekonomické podmínky a specifika na daném teritoriu, což činí analýzu velmi obsáhlou, je to však bezpodmínečně nutné pro podání kompletního přehledu o vhodnosti jednotlivých trhů pro vstup a pro učinění správného rozhodnutí.

Průzkum zahraničního trhu jsem si jako téma své diplomové vybral nejen z důvodu jeho potřeby pro společnost Pivovary Staropramen s.r.o., s jejíž obchodní politikou i produkty se velmi ztotožňuji, ale také pro mne bylo výzvou analyzovat dva trhy, se kterými mám osobní zkušenost, a které mají mnoho společných charakteristik, ale jsou zároveň také v mnoha ohledech velmi odlišné.

Obsahově je má práce členěna na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části nejprve představuji společnost Pivovary Staropramen s.r.o., její exportní produkty a její exportní politiku, dále se poté věnuji problematice mezinárodního marketingu a jednotlivým metodám analýzy zahraničního trhu, především PEST analýze a vhodným způsobům provedení segmentace, které jsou pak použity při vlastním zkoumání.

V praktické části následně analyzuji obchodní, politickou a ekonomickou situaci v Brazílii za využití PEST analýzy a poukazuji na místní specifika a obchodní trendy. Poté se zabývám situací na místním trhu s pivem, analýzou konkurence na trhu a aktuálních cen piva a dále shrnutím zjištěných poznatků, jejich interpretací a vyhodnocením. Stejným postupem posléze analyzuji stejná kritéria na trhu v Portugalsku a hodnotím konečnou situaci.

## **1. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o.**

Sídlo:

Nádražní 43/84

Praha 5

PSC 150 00

Společnost Pivovary Staropramen a.s.<sup>1</sup> je s více než 15 % podílem na trhu druhým největším výrobcem piva v České republice (50 % podíl na českém trhu má pivovarská skupina SAB Miller se značkami Pilsner Urquell, Gambrinus, Kozel a Radegast). Vlajková loď – značka Staropramen – se vyváží do 30 zemí světa. Společnost provozuje dva pivovary – smíchovský Staropramen a ostravský Ostravar.

Společnost Pivovary Staropramen a.s. je v současnosti součástí skupiny Molson Coors Brewing Company, která patří mezi největší pivovarnické společnosti světa. Pochází ze Severní Ameriky pivo vyrábí ve Velké Británii, Střední a Východní Evropě, Indii a Číně. Společnost disponuje pestrým portfoliem vlastních i partnerských značek, přičemž mezi nejprodávanější patří: Coors Light, Carling, Molson Canadian a Staropramen..

Portfolio společnosti Pivovary Staropramen a.s. tvoří celostátní značky Staropramen a Braník, a dále také regionální značky Ostravar, Měšťan a Vratislav. Širokou škálu značek doplňuje originální pivní speciál – sametový Velvet. Nabízí i belgické značky Stella Artois, Hoegaarden a Leffe prostřednictvím značkových restaurací Staropramen Potrefená husa a v dalších vybraných barech, hospodách a restauracích.

Společnost Pivovary Staropramen a.s. je aktivním členem Českého svazu pivovarů. Je rovněž velmi aktivní v oblasti týkající se společenské odpovědnosti. Je jedním ze spoluzakladatelů tzv. Iniciativy zodpovědných pivovarů.

---

<sup>1</sup> Všechny informace o společnosti Pivovary Staropramen a.s. (pokud není uvedeno jinak) pocházejí z oficiálních webových stránek – [www.staropramen.cz](http://www.staropramen.cz)

## **1.1 Předmět podnikání**

Pivovary Staropramen a.s. podniká v následujících oborech [1]:

- pivovarnictví a sladovnictví
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- hostinská činnost
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

## **1.2 Historie společnosti**

V době národního obrození vzrostla obliba českého piva a díky tomuto faktu se začaly rodit první myšlenky na výstavbu pivovaru na Smíchově a posléze i na výstavbu pivovaru v Ostravě. Dne 21. dubna 1868 byla v Praze založena akciová společnost a živnostenské povolení ke stavbě pivovaru bylo následně vydáno v únoru 1869, díky čemuž mohla stavba fakticky započít. Stavba ostravského pivovaru započala v roce 1896.

První várky piva byly vystaveny 1. května 1871 v Praze, respektive 4. září 1898 v Ostravě. Díky silnému kapitálovému zázemí, vhodné poloze a faktu, že se jednalo o český pivovar, se odbyt rychle zvyšoval, až v roce 1889 dosáhl psychologické hranice 100.000 hl vystaveného piva. Počátek 20. století se nesl ve znamení růstu, ale také boje s konkurencí a z tohoto důvodu byla roku 1911 poprvé zaregistrována značka Staropramen. Během první světové války následoval logický pokles produkce, který pokračoval i těsně po jejím skončení. V meziválečném období se pivovar Staropramen díky rozvoji Prahy a modernizaci zařízení zařadil mezi jeden ze tří největších evropských pivovarů a roční produkce piva zвыsoka přesahovala 800.000 hl. Toto období bývá označováno jako zlatý věk Staropramenu. Po druhé světové válce byly oba pivovary znárodněny, což značně zkomplikovalo jejich rozvoj, přesto v roce 1960 pivovar Staropramen přesáhl hranici 1.000.000 hl vystaveného piva.

V roce 1992 vznikla společnost Pražské pivovary, a.s. Do jejího vlastnictví patřil mimo jiné pivovar Braník, Vratislav a také pivovar Staropramen. V roce 1994 bylo toto uskupení



poprvé prodáno zahraničnímu vlastníkovi a to britské pivovarnické společnosti Bass. V roce 1997 se pivovar Ostravar začlenil do společnosti Pražské pivovary, a.s. Dalším milníkem v nové historii pivovaru byl prodej belgické skupině Interbrew, která postupem času se svou narůstající silou měnila také své jméno z InBev na současné AB InBev. V průběhu tohoto vlastnictví (konkrétně v říjnu roku 2003) došlo ke změně korporátního jména. na nový název Pivovary Staropramen a.s. Vzhledem k tomu, že společnost AB InBev v roce 2008 koupila obrovskou pivovarskou skupinu Anheuser Busch v USA, rozhodla se prodat operace ve střední a východní Evropě finančním fondům CVC. Všechny tyto pivovary a obchodní operace začaly používat společný název StarBev group, který si zachovaly do jara 2012. V květnu 2012 byla celá skupina StarBev prodána současnému vlastníku kanadské pivovarské skupině Molson Coors. S touto změnou souvisí i změna obchodního názvu a právní formy z Pivovary Staropramen a.s. na Pivovary Staropramen s.r.o., ke které došlo v únoru 2013.

### **1.3 Současnost**

Akciová společnost Pivovary Staropramen je s 15,6 % podílem na trhu druhým největším producentem piva v České republice. Pivovary Staropramen nabízejí svým zákazníkům široké portfolio značek a druhů piva od výčepních piv přes klasické ležáky až po speciály a tzv. beermixy (piva míchané s ovocnou složkou).

Značka Staropramen je co do počtu vypitých hektolitrů druhou nejprodávanější značkou za hranicemi ČR. Vyvází se do více jak 30 zemí světa.

## 2. Exportní produkt společnosti Staropramen

Jak už bylo zmíněno výše, společnost Pivovary Staropramen a.s. vyváží pivo do více než 30 zemí po celém světě, mezi které ale zatím nepatří Portugalsko ani Brazílie a hlavním cílem této práce je tedy získat a analyzovat všechna dostupná data a podklady a na jejich základě rozhodnout, zda-li je pro společnost Pivovary Staropramen s.r.o. výhodné na tyto trhy vstoupit. Tyto dva trhy se na první pohled značně liší, především z geografického a tudíž i celního a administrativního hlediska, a budou tudíž samozřejmě analyzovány samostatně, mají však také mnoho společných charakteristik. Portugalsko a Brazílii spojuje stejný jazyk, společná historie a velmi podobná kultura a mentalita tamějších obyvatel. Přístup k životu a k trávení volného času je v obou těchto lokalitách velmi podobný a tudíž i pivo se zde konzumuje v podobných situacích a v podobné míře (Portugalsko 55 l/osoba/rok, Brazílie 65 l/osoba/rok) [2]. Pro správnou interpretaci a vyhodnocení získaných dat je vhodné rozebrat jaký produkt a jakým zákazníkům společnost Pivovary Staropramen a.s. nabízí a jakou strategii používá.

### 2.1 Produkt

Společnost Pivovary Staropramen a.s. v současné době vyváží tři základní extenze exportního piva a dva typy doplňující, které jsou určeny pro všechny zahraniční trhy s výjimkou Slovenska a používá pro ně jiné logo než v České republice a na Slovensku.<sup>2</sup> Konkrétně se jedná o Staropramen Ležák (Staropramen Premium), Staropramen Granát (Staropramen Granat) a Staropramen Černý (Staropramen Dark).<sup>3</sup>

Staropramen Premium je pilotním a tudíž nejvíce vyváženým produktem s obsahem alkoholu 5 %. Je charakteristický zlatavou barvou, příjemným chmelovým aroma typickým pro česká piva a hustou krémovou pěnou. Staropramen Granát je vařen podle originálního receptu již od roku 1884 a díky speciálním procedurám má unikátní granátovou barvu a

---

<sup>2</sup> viz Příloha A

<sup>3</sup> viz Příloha B

jemně hořkou chuť. Staropramen Černý v sobě pojí karamelovou sladkost a chmelovou hořkost, což mu dodává příjemnou hořkosladkou chuť.

## **2.2 Propagace/Communication**

Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. se v zahraničí hrdě hlásí k odkazu českého piva a zdůrazňuje propojenost mezi pivem Staropramen a městem Praha. Jejím cílem je aby si potenciální zákazník vybavil slova jako tradice a historie, která jsou nepochybně spjata s českým pivovarnictvím. Staropramen je pivo pocházející z Prahy a jeho cílem tedy je, aby pití piva Staropramen bylo asociováno s atmosférou Prahy, ať se spotřebitel nachází na jakémkoliv místě na světě. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. chce, aby bylo její pivo spojováno se zábavou s přáteli, svobodomyšlností, užíváním si života a dobrou náladou a aby jeho chuť byla považována za říznou, přesto však příjemnou a lahodnou. Každý doušek by měl konzumentovi přinášet radost ze života a dát mu pocítit kousek Prahy.

## **2.3 Cílový zákazník**

Mezi zákazníky, na které by chtěla společnost Staropramen tímto pivem zapůsobit patří především čerství třicátníci ze středních až lehce vyšších tříd společnosti obývající větší města, kteří si mohou dovolit a mají chuť pravidelně pít kvalitní importované pivo, které přináší lehký nádech exkluzivity, nikoliv však snobství. Předpokládá se, že zákazníci budou svobodomyšlní, se smyslem pro humor, dynamičtí, spontánní, sebevědomí a s chutí si budou s přáteli ve volných chvílích užívat života. Měli by vnímat pivo Staropramen jako značku, která je otevřená všem místům, lidem i kulturám, a která oslavuje svobodu a spontánnost.

### 3. Mezinárodní marketing

Z teoretického hlediska by se mohlo zdát, že mezi marketingem mezinárodním a marketingem národním či tuzemským není žádný rozdíl. Je to především z důvodu, že formální principy marketingu jsou v obou případech totožné a taktéž se u těchto dvou forem nemění metody průzkumu trhu, používané nástroje ani struktura plánování. Činnost podniků na zahraničních trzích je však v praxi ovlivněna mnoha okolnostmi, mezi které patří například odlišná státní politika či různorodost podmínek na zahraničních trzích, které budou podrobněji rozebrány v podkapitole 3.1.

Pro úplné pochopení definice mezinárodního marketingu je třeba vymezit rozdíly mezi pojmy tradiční export, exportní marketing a mezinárodní marketing. Jak uvádí Kulhavý [3 s. 9], při tradičním exportu prodává exportér své zboží odběrateli v zahraničí a dále už se nestará, co se bude se zbožím dít. Další prodej přenechává svému obchodnímu partnerovi – importérovi. Takovéto obchody vznikají především díky přímým dotazům zahraničních zákazníků bez propagačních aktivit exportéra na zahraničním trhu. Exportní marketing už naproti tomu zachází mnohem dál a zahraniční trh je v tomto případě plánovitě aktivně zpracováván. Rozhodnutí jsou zajišťována pomocí průzkumu trhu a na rozdíl od tradičního exportu se exportér snaží proniknout až ke konečnému odběrateli. Mezinárodní marketing obsahuje všechny tyto prvky, navíc je ještě obohacen o aktivity, které jsou v zásadě, ne však nezbytně, svázány s obchodem se zbožím. Jedná se především o možnost předávat licence, uzavírat smlouvy o know-how, vstupovat do smluv o managementu či prodávat poradenské a školící služby. V tomto případě je tedy možné nepřepřavovat přes hranice žádné zboží, nýbrž jen služby. Na základě výše uvedených skutečností tedy Kulhavý [3 s. 12] definuje mezinárodní marketing jako *„na zahraniční trh orientované vedení podniku a umístění zboží a služeb na zahraničním trhu.“*

#### 3.1 Specifika mezinárodního marketingu

Jak již bylo uvedeno výše, mezinárodní marketing má jistá specifika na něž musí podnik brát zřetel, chce-li úspěšně expandovat do zahraničí. Tato specifika se dají obecně rozdělit

do dvou základních skupin, kterými jsou státní politika a různorodost podmínek na zahraničních trzích.

### **3.1.1 Státní politika**

Nezávisle na způsobu jsou zahraniční aktivity podniku vždy ovlivňovány vládní politikou zemí jeho zahraničních zájmů [4 s. 7]. Přestože většina zemí oficiálně podporuje liberalizaci světového obchodu, mají vlády v rámci snahy o udržení vyrovnanosti platební bilance tendenci podporovat vývoz a omezovat dovoz. Vyrovnaná platební bilance má totiž pozitivní vliv na stabilitu měny a úroveň inflace. Vývoz také umožňuje financovat nezbytné dovozy. Dále schodek obchodní bilance ovlivňuje výši vnějšího zadlužení země.

Specifickým rizikem mezinárodního marketingu je riziko politické. Je ho třeba zvažovat jak při vývozu, tak zejména při zahraničních investicích. Války, občanské nepokoje, převraty a revoluce mohou znamenat velké komplikace a případné finanční ztráty. Z tohoto důvodu by politické stabilitě země měla být věnována speciální pozornost. Z tohoto pohledu je tedy úlohou mezinárodního marketingu zvážit všechna možná úskalí a vytipovat takové příležitosti, které mohou být vhodně zařazeny do strategie mezinárodního rozvoje podniku.

### **3.1.2 Různorodost podmínek na zahraničních trzích**

Toto specifikum se nemusí zdát být tak výrazné jelikož s různorodostí podmínek na trhu se setkáváme i v rámci tuzemského marketingu, neboť ani domácí trh není zcela homogenní. Z hlediska mezinárodního marketingu je však toto hledisko zásadní. Postavení stejného výrobku v jednotlivých zemích se může velmi lišit. Stejně tak se může velmi lišit i dostupnost výrobku v závislosti na ekonomické situaci a vyspělosti dané země. Mimořádný význam mají sociální a kulturní prostředí a nákupní a spotřební zvyklosti. Je to především z důvodu, že to, co je v jedné zemi považováno v myslích spotřebitelů za základní přednost výrobku, může být v jiné zemi zcela bezvýznamné nebo může být dokonce překážkou prodeje. V mezinárodním rámci tudíž neexistuje univerzální výrobek ani univerzální spotřebitel. Dále jsou mezi jednotlivými zeměmi či oblastmi často velké rozdíly

v organizaci distribučních kanálů, ve zvyklostech při obchodním jednání, v používaných platebních podmínkách, způsobech financování atd. Pro rentabilní a dlouhodobý mezinárodní rozvoj podniku je tudíž nezbytné zavedení účinného systému výzkumu zahraničních trhů a přizpůsobivost často rozdílným požadavkům zahraničních zákazníků.

## **3.2 Mezinárodní marketingový výzkum**

Jak uvádí Machková [5 s. 44], mezinárodní marketingový výzkum je jedním ze základních nástrojů mezinárodního managementu. Výzkum trhu je dle tohoto zdroje [5 s. 44] definován jako *„systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky. Cílem mezinárodního výzkumu trhu je připravit podklady pro strategické i operativní rozhodování, která budou napomáhat mezinárodnímu rozvoji podniku a omezovat rizika chybných rozhodnutí.“* Úkolem výzkumu je tedy nejen sběr informací, ale i jejich třídění, analýza a správná interpretace.

### **3.2.1 Cíle výzkumu**

Přesné definování cílů výzkumu je velmi důležité. Nejasné formulování cíle či nepřesnosti v zadání často velmi snižují efektivitu a přínosnost výzkumu. Každý výzkumný projekt by měl tedy mít jasně definovaný cíl, který stručně vyjadřuje důvody provádění průzkumu. Cíl by se měl týkat marketingového rozhodování, které bude muset být vykonáno, nebo problému, jenž potřebuje řešení [6 s. 29].

Jak už bylo zmíněno výše, hlavním obecným cílem mezinárodního marketingového výzkumu je připravit ucelený soubor podkladů pro rozhodování podniku. Podnik ale také může využít mezinárodní marketingový výzkum ke sledování specifitějších cílů jako jsou například [6 s. 17] :

- zjištění potřeby produktu či služby na daném trhu
- pomoc odstartovat nový či slabý produkt
- zlepšení výkonu již vybudovaného projektu

- nalezením způsobu jak se strategicky pohnout kupředu, například zabíráním nových teritorií

### 3.2.2 Požadavky na informace

Sekundárně i primárně statisticky získaná data plní různé požadavky, aby jako základ mohla přitáhnout marketingová rozhodnutí. Těmito požadavky jsou:

- aktuálnost
- jakost
- srovnatelnost
- závažnost rozhodnutí
- hospodárnost

**Aktuálnost** dat hraje roli zvláště při sekundárně statistických průzkumech poněvadž včasné rozpoznání trendů a zlomů struktur je možné pouze na základě aktuálních informací. Obecně by tedy všechna data měla být co nejaktuálnější. **Jakost** informací průzkumu trhu obsahuje kritéria jako objektivnost, spolehlivost a platnost vnesených údajů. Pokud získaná data tato kritéria nesplňují, neměl by na ně být brán zřetel. Kritériu **srovnatelnosti** dat patří rozhodující role díky faktu, že většina mezinárodních průzkumů má srovnatelný charakter. Pro možnost rozhodnutí o konkrétních projektech musí být získaná data možno porovnat s daty získanými na jiných trzích. **Závažnost rozhodnutí** datového materiálu znamená, že mezinárodní průzkum trhu nemá za úkol žádnou obsáhlou encyklopedickou sbírku údajů o všech zemích, nýbrž se musí soustředit na takové aspekty, které jsou významné pro přípravu a nalezení rozhodnutí. **Hospodárnost** s informacemi průzkumu trhu je viděna v souvislosti s jejich kvalitou a závažností. Obecně je srovnatelně drahý primární výzkum, v rámci kterého jsou uchovány aktuální, platné a závažné údaje, zásadně upřednostňován před cenově výhodnější sekundární analýzou, která tyto parametry nesplňuje. Vzhledem k vysokým nákladům mezinárodních primárních výzkumů ale v zásadě platí princip, že především budou vyčerpány cenově výhodnější informační

prameny a k primárním průzkumům se přistupuje jen tehdy, pokud sekundární prameny nedosahují žádoucí kvality [7 s. 50].

### 3.2.3 Metody mezinárodního marketingového výzkumu

Mezinárodní marketingový výzkum čerpá obvykle informace z více zdrojů a probíhá ve dvou fázích. První etapa se zaměřuje na sběr snadno dostupných základních informací. Jedná se o takzvaný **výzkum od stolu** (desk research), který je založen na shromažďování sekundárních dat. Zdroje sekundárních informací budou rozebrány v kapitole 3.2.4. Druhá etapa je nazývána **terénní (primární) výzkum** (field research) a spočívá v realizaci průzkumu v konkrétních podmínkách sledované země a používá se v případě, že sekundární data neposkytují dostatečné podklady pro rozhodování. Terénní výzkum je obvykle značně nákladný, protože pracuje s primárními informacemi, tj. informacemi, které nejsou veřejně dostupné a jsou získávány účelově pro potřeby řešení daného výzkumného záměru. Vzhledem k náročnosti používaných výzkumných metod je obvyklé využívat služeb mezinárodních či tuzemských výzkumných agentur [5 s. 45].

### 3.2.4 Zdroje sekundárních informací pro mezinárodní marketingový výzkum

Celosvětově existuje velký počet rozličných informačních pramenů, vnitropodnikových i nacházejících se vně podniku, které jsou dány k dispozici pro sekundární průzkum.

**Vnitropodnikové informační prameny** se vyznačují tím, že jsou snadno dostupné a cenově výhodné a jsou využívány především v rané fázi sekundárního průzkumu. Velkou škálu různorodých dat poskytuje vnitropodnikové účetnictví a mezi běžně využívané interní podnikové informační prameny se řadí [7 s. 59]:

- obrátová a odbytová čísla
- statistiky zakázek a objednávek
- informace o zákaznících a dodavatelích z korespondence a údajů
- obecné dotazování pracovní, zprávy o stížnostech, protokoly zákaznické služby
- zprávy nákupčích



- zprávy managementu
- dostupné nebo cizí marketingové studie
- zprávy z veletrhů, výstav, zasedání

Informační materiály získané z vnitropodnikových zdrojů mohou být pro podnik velmi užitečné, nicméně pro potřeby mezinárodního průzkumu, speciálně v případě průzkumu nových potenciálních trhů, je třeba v rámci rozšíření a relativizace využívat i **externí podnikové informační prameny**. Externí prameny mohou dát podniku podstatné podněty, zvláště ve vztahu k trhům s vysokým stupněm neznalosti kultury a okolí podnikání. Navíc jsou k dispozici mezinárodní údajové a informační materiály nesmírné rozmanitosti, které dalece přesahují interní možnosti. Hlavním zdrojem těchto informací jsou různé statistické úřady ať už se jedná o úřady domácí země či exportních zemí. Také mnoho nadnárodních a mezinárodních organizací uveřejňuje své statistiky. Konkrétně se jedná o statistický úřad Evropské unie Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>), Světovou banku (<http://www.worldbank.org/>), OECD (<http://www.oecd.org>) či Mezinárodní měnový fond (<http://www.imf.org/>). V případě, že exportní země je členem Evropské unie, lze použít portál ([http://europa.eu/index\\_cs.htm](http://europa.eu/index_cs.htm)), kde se nacházejí ucelené informace o celé EU a také i informace o jednotlivých zemích. Lze zde rovněž najít plno užitečných rad a odkazů při seznamování se obchodem na území EU [81 s. 12].

## 4. Analýza zahraničního trhu

Vzhledem k faktu, že se na celém světě nachází obrovské množství potenciálních trhů, je prakticky téměř nemožné analyzovat všechny tyto trhy zároveň i pro velké korporace, natož pro malé a střední podniky, jelikož mezinárodní marketingový výzkum vyžaduje spoustu času a i (nejen) finančních prostředků. Ne všechny trhy se navíc pro společnost ukážou být perspektivní, některé mohou být dokonce nepřístupné. Doporučuje se proto rozdělit marketingový výzkum do dvou základních fází [8 s. 102].

- **Fáze první** – zkoumají se zde pouze základní atributy a parametry trhu a ověřují se základní podmínky, které musí být splněny, aby společnost o vstup na konkrétní trh vůbec uvažovala.
  1. **Velikost trhu** – Velikost trhu je úzce spojena s náklady na vstup. V případě velkého trhu může být vstup spojen s velkými investicemi, na které společnost nemusí mít prostředky, zatímco příliš malý trh nemusí přinést společnosti dostatečný zisk.
  2. **Dostupnost trhu** – Je nutné zjistit zda-li na trhu existují nějaké politické či náboženské bariéry vstupu a zda-li je tedy vůbec možné na daný trh vstoupit. Dále na daném trhu mohou existovat překážky, které vstup sice nevyklučují, ale značně ho ztěžují, jako např. celní omezení, opatření znevýhodňující cizí společnosti apod.
  3. **Ziskovost trhu** – Je třeba prozkoumat všechny základní makroekonomické faktory trhu, které mohou ovlivňovat dosažený zisk jako jsou např. měna a její dostupnost, s tím spojené problémy se směnou měny, různé regulace na trhu peněz, cenové stropy, vládní zákazy apod.
- **Fáze druhá** – V případě že v první fázi výzkumu nebyly zjištěny žádné okolnosti, které by společnost odradily od vstupu na trh už v samém počátku, je následně v této fázi již prováděna hlubší analýza trhu. Jedná se především o analýzu vnějšího marketingového prostředí, bezprostředního podnikového okolí a o analýzu podniku samotného. V zemích, které se i po provedení těchto analýz zdají být vhodné pro

vstup na trh, je společností provedena také segmentace trhu a positioning. Na základě všech těchto dat se poté společnost rozhoduje jak na trh vstoupit a jakou marketingovou strategii zvolit [8 s. 102].

#### **4.1 Vnější mezinárodní marketingové prostředí**

Společnosti, které jsou mezinárodně, nebo dokonce globálně, aktivní, se pohybují v prostředí, které je většinou velmi odlišné od prostředí v jejich domácí zemi. Proto je nutné již před samotným rozhodnutím zda-li rozšířit aktivity i do dalších zemí tyto odlišnosti prostředí analyzovat a přizpůsobit strategii rozdílným podmínkám na zahraničním trhu. Základním analytickým nástrojem pro analýzu mezinárodního prostředí je PEST analýza. PEST analýza propojuje nejdůležitější faktory, které ovlivňují mezinárodní prostředí a sestává z těchto složek [9 s. 22]:

**P** – Political, legal and regulatory environment (Politické, právní a regulační prostředí);

**E** – Economic environment (Ekonomické prostředí);

**S** – Social and cultural environment (Sociální a kulturní prostředí);

**T** – Technological environment (Technologické prostředí).

Všechny aspekty mezinárodního marketingu jsou takto koncipovány do čtyř skupin, je ale samozřejmé, že jednotlivé skupiny se vzájemně ovlivňují a prolínají a často je tudíž složité rozhodnout, do které z těchto čtyř hlavních skupin konkrétní faktor patří. Přiřazení do určité skupiny ale není důležité, důležité je, aby všechny relevantní faktory, které mají pro společnost nějakou vypovídací hodnotu, byly zahrnuty v analýze.

##### **4.1.1 Politické, právní a regulační prostředí**

Tato složka PEST analýzy reprezentuje hlavní podmínky pro mezinárodní obchodní aktivity. Jedná se o soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů. Jsou definovány určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní

a zdravotní požadavky pro působení v daném státě. Stát těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce [10 s. 20].

Přestože státy jsou tradičně a právně suverénní entitou, v dnešní době charakteristické globalizačními tendencemi je často část suverenity přenesena na mezinárodní organizace, jichž je daný stát členem. Například v Evropské unii jsou jisté rozhodovací pravomoci a s tím spojená část suverenity, přeneseny na Evropské instituce (Evropská rada, Evropská komise), díky čemuž jsou podmínky na společném trhu Evropské unie pro společnosti mnohem více harmonizované a transparentní [9 s. 22].

Dalším faktorem náležícím do této skupiny, a který je nutno brát v úvahu, je bezesporu politické riziko země, které již bylo zmíněno a definováno v kapitole 2.1.1. Investoři logicky preferují rozvíjet své aktivity v politicky stabilních zemích, kde je politické riziko nízké, což většinou platí spíše pro rozvinuté země. Kromě politického rizika do politického prostředí náleží také faktory jako daňová politika státu, vládní instituce a byrokracie, korupce a lobbyismus, výše cla a také již zmíněné mezinárodní organizace.

Daňové systémy se v jednotlivých státech liší, a dokonce i v rámci jednotného evropského trhu je jejich harmonizace teprve v počátečním stadiu. Nejdůležitějšími daněmi z pohledu rozhodování firmy jsou velikost daně z příjmu, která má zásadní vliv na profitabilitu na daném trhu a velikost daně z přidané hodnoty (a případně dovozních daní), která zase ovlivňuje cenotvorná rozhodnutí. Další položkou, kterou je nutné brát v úvahu jsou odvody za zdravotní a sociální pojištění a v případě produktu, kterým se tato práce primárně zabývá, také daň spotřební [9 s. 23].

Pro hladký vstup na nový potenciální trh je také dobré zahrnout do uvažování, zda-li vládní instituce podporují zahraniční společnosti a jaká je v dané oblasti míra byrokracie, neboli jinými slovy, jak složité a časově náročné jsou základní firemní administrativní operace a kolik „papírování“ je třeba k běžnému fungování společnosti na daném trhu. Dále je dobré zjistit jaká je na trhu míra korupce a jaký vliv na rozhodování v dané zemi mají lobbyisté. Členství státu v mezinárodních organizacích, především v organizacích podporujících liberalizaci obchodu a otevřenost ekonomiky (např. WTO, OECD) zavazuje zemi k plnění určitých norem a předpisů vyplývajících z členství [9 s. 24].

Právní a regulační prostředí ovlivňuje každodenní život společnosti na trhu. Nejedná se pouze o všechny psané právní prameny v dané zemi, ale také hlavně o jejich aplikaci v běžném životě. Z mezinárodního hlediska mají důležitost především faktory jako: právní systém, kontrola vlastnictví, možnost vlastnit majetek a jednoduchost při zakládání nové firmy [9 s. 25].

#### 4.1.2 Ekonomické prostředí

Analýza ekonomického prostředí by měla přinést přehled o podnikatelských možnostech na daném trhu, poskytnout informace o kupní síle a spotřebním chování obyvatelstva a také o souhrnné makroekonomické situaci v zemi pomocí porovnání makroekonomických ukazatelů. Dále sem patří také demografické informace jako třeba věková struktura obyvatelstva, střední délka života, porodnost, úmrtnost a další. Další faktory, které je třeba do rozhodování zahrnout jsou míra nezaměstnanosti, stabilita měnového kurzu a míra inflace. Nespornou výhodou při sběru informací o výše zmíněných ekonomických faktorech je poměrná jednoduchost při jejich získávání, protože jsou většinou veřejně dostupné na internetových stránkách vládních institucí, statistických úřadů, obchodních komor apod. Mezi nejdůležitější ekonomické faktory patří:

- **HDP** – hrubý domácí produkt (GDP)<sup>4</sup> = celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořených domácími a zahraničními výrobními faktory na území určité ekonomiky za dobu jednoho roku [11 s. 11].
- **HDP/PPP** – hrubý domácí produkt podle parity kupní síly (GDP/PPP) – přepočtení mezi měnami se zde provádí dle parity kupní síly a nikoli dle směnného kurzu. Parita kupní síly měny A vyjadřuje počet jednotek národní měny (B), za který lze koupit stejné množství výrobků a služeb na vnitrostátním trhu jako za jednotku měny A na vnitrostátním trhu měny A. Srovnání HDP/PPP dává mnohem přesnější přehled o srovnání kupních sil v jednotlivých zemích.

---

<sup>4</sup> z anglického gross domestic product

- **Střední délka života** (naděje na dožití) udává průměrný (předpokládaný) věk, jehož se dožívají členové dané země.
- **Porodnost** (natalita) je demografický ukazatel udávající podíl narozených z určité skupiny za určité časové období. Uvádí se v promilích (‰), tedy v přepočtu na 1 000 jedinců.
- **Úmrtnost** (mortalita) je demografický ukazatel, udávající podíl zemřelých z určité skupiny za určité časové období. Uvádí se taktéž v promilích (‰), tedy v přepočtu na 1 000 jedinců.
- **Míra nezaměstnanosti** udává podíl nezaměstnaných ku ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu (které se skládá ze zaměstnaných a nezaměstnaných).
- **Inflace** je definována jako růst všeobecné cenové hladiny měřené indexem spotřebitelských cen (CPI) nebo jiným srovnatelným cenovým indexem [12 s. 402]. Míra inflace vyjadřuje tempo růstu cenové hladiny.

#### 4.1.3 Sociální a kulturní prostředí

Vlivy sociálně kulturního prostředí i přes současné globalizační tendence hrají důležitou roli v mezinárodním marketingu a ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Samo slovo kultura je v oxfordském slovníku [13] charakterizováno jako „*the customs and beliefs, way of life and social organization of a particular country*“ („zvyky a přesvědčení, způsob života a sociální organizace určité země“). Komplexně jsou to tedy všechny faktory, které ovlivňují každodenní život ve společnosti a také způsob jakým je společnost uspořádána. Kultura není něco s čím se lidé rodí, nýbrž jsou to vzory chování, které se člověk učí během sociálně-vzdělávacího procesu během celého života od rodičů, příbuzných, učitelů, přátel a celé společnosti. Je tedy velmi důležité znát zvyky a porozumět kultuře dané země, jelikož je mnohem snazší změnit pro dané teritorium marketingovou strategii než se snažit změnit místní kulturu [9 s. 30].

Pravděpodobně nejznámějším modelem pro porovnávání kulturních zvyklostí je čtyřdimenzionální studie holandského vědce Geerta Hofstede, který zkoumal rozdíly a interakce mezi různými národními a organizačními strukturami. Definoval kulturu jako *“The collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others”* („Kolektivní naprogramování mysli, odlišující členy jedné skupiny nebo kategorie lidí od jiných“) [14] a pro porovnání mezi jednotlivými kulturními skupinami zavedl čtyři dimenze:

- **Power distance (PDI)** – tato dimenze vyjadřuje jak méně vlivní jedinci přijímají a očekávají fakt, že moc a vliv nejsou ve společnosti rozloženy rovnoměrně. Při vysokých hodnotách tohoto indexu, lidé akceptují tuto nerovnoměrnost jako fakt a jedná se pak tedy o velmi hierarchickou společnost, naopak při nízkých hodnotách lidé věří, že každý jedinec by měl mít stejný vliv. Dalším rozdílem je fakt, že v zemích s vysokou hodnotou PDI mají starší členové rodiny větší vliv než mladší, zatímco v zemích s nízkým PDI jsou si členové rodiny rovnější napříč generacemi.
- **Individualism versus collectivism (IDV)** – tato dimenze reprezentuje stupeň integrace jedince do určité skupiny. Čím vyšší je hodnota tohoto indexu, o tím individualističtější společnost se jedná. V individualistické kultuře se očekává, že jedinec bude sledovat především své vlastní zájmy a starat se především o svou nejužší rodinu. Naopak v kolektivistické společnosti je jedinec členem určité skupiny po celý život, může se spolehnout na její podporu, zato se ale od něj očekává loajalita ke skupině. Zjednodušeně a zlehčeně by se dalo říci, že tento index vypovídá o tom zda-li při přemýšlení o sobě jedinec používá „Já“ nebo „My“.
- **Masculinity versus femininity (MAS)** – vysoké hodnoty zde značí vysoký stupeň maskulinity, neboli tendence k asertivitě, úspěchu, heroismu, materialismu a používání síly vedoucím k vysoké soutěživosti, zatímco nízké hodnoty naznačují femininitu, která je zde symbolizována hodnotami jako jsou solidarita, skromnost, důraz na mezilidské vztahy a kvalitu života.

- **Uncertainty avoidance (UAI)** – tato dimenze vyjadřuje stupeň nelibosti, se kterým společnost snáší nejistotu nebo nejednoznačnost. Vysoké hodnoty zde symbolizují neměnné tradice a postupy, nižší míru tolerance a snahu dodržovat předpisy. V zemích s nízkou hodnotou naopak převládá tolerantní a uvolněný přístup se snahou minimalizovat počet pravidel a příkazů.

Kromě čtyř základních dimenzí byly v roce 2010 díky výzkumné práci bulharského vědce Michaela Minkova přidány dvě doplňující dimenze:

- **Long-term versus short-term orientation (LTO)** – tato dimenze ukazuje jaké cíle jsou sledovány a jaké hodnoty s tím související jsou uznávány v dané společnosti. Z marketingového hlediska jsou dlouhodobě orientované země více racionální, plánují dopředu a orientují se na dlouhodobé vazby s obchodními partnery, zatímco krátkodobě orientované země se zaměřují na rychlé dosažení výsledku a respektují staré tradice.
- **Indulgence versus restraint (IVR)** – Indulgentní společnost (vysoké hodnoty) umožňuje poměrně volné uspokojení lidských potřeb a užívání si života, zatímco nízké hodnoty naznačují potlačování uspokojování potřeb a regulaci „užívání si“ pomocí přísných společenských norem.

#### 4.1.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí ovlivňuje marketingovou strategii na trhu z dvou hlavních hledisek. Tím prvním je stupeň technologického vývoje na daném teritorii, který ukazuje zda-li je zde možné využívat moderní technologie, druhé hledisko zohledňuje kvalitu a dostupnost infrastruktury v zemi, která může ztěžovat, či naopak zjednodušovat distribuci a logistiku na daném území.

Stupeň technologického rozvoje je možné charakterizovat především ukazateli spojenými s Výzkumem a Vývojem (dále jen VaV) v dané zemi, mezi které patří například [9 s. 35]:

- Počet zaměstnanců ve VaV



- Celkové investice do VaV (vyjádřené v % HDP)
- Počet mezinárodních patentů

Dostupnost a kvalita infrastruktury je určena hustotou a kvalitou dopravní sítě v zemi (počet a kvalita dálnic, železnic a letišť) a dále také kvalitou a dostupností komunikačních kanálů v zemi (počet telefonních linek, přístup k internetu). Jiné zvyklosti a jiná technologická vybavenost může dokonce nutit firmu, která by potenciálně chtěla vstoupit na daný trh, změnit její celkovou globální strategii, kterou běžně používá na jiných, technologicky odlišně vybavených územích.

Jednotlivé země lze vzájemně srovnávat z hlediska poměru uživatelů internetu v zemi ku celkové populaci v dané zemi, což může být vodítkem při porovnání technologického rozvoje v jednotlivých zemích. Světový průměr je nyní 34,3 % populace používající internet [15], přičemž nejvyšší hodnoty dosahují především Skandinávské země (cca 90 % a více).

## 4.2 Segmentace trhu

Segmentace trhu je rozdělení trhu na různé homogenní skupiny, které mají podobné potřeby a nároky, a které budou podobně reagovat na marketingové akce [9 s. 80].

*„Vlastní pojem „segmentace trhu“ může vyjadřovat tři různé, i když vzájemně propojené výklady: segmentaci trhu jako stav, segmentaci trhu jako strategii a segmentaci trhu jako proces“ [16 s. 15].*

- **Segmentace trhu jako stav** – v tomto případě je obsahem segmentace trhu pohled na členitost trhu z hlediska tržních segmentů. Vysoká segmentace trhu znamená, že trh je rozdělen do celé řady segmentů, přičemž při velmi vysoké segmentaci lze hovořit o fragmentaci trhu. V tomto případě je vhodné rozlišit zda-li je důvodem fragmentace přirozeně se rozrůstající difference mezi spotřebiteli, nebo zda-li se jedná o reflexi marketingových aktivit firem působících na daném trhu.

- **Segmentace trhu jako strategie** – zde je segmentace trhu chápána jako poznávání tržních segmentů a znamená zde tudíž totéž co cílený marketing, tj. strategii „založenou na segmentaci trhu. Jedná se o velmi široký pojem a je nutné ho také v širokém pojetí chápat.
- **Segmentace trhu jako proces** – v marketingovém prostředí je pojem segmentace trhu často chápán jako poznávání tržních segmentů, neboli jako proces nalézání a odkrývání tržních segmentů, které nejlépe odrážejí difference mezi spotřebiteli.

Segment trhu je skupina současných nebo potencionálních zákazníků se společnými (podobnými) charakteristikami, které jsou podstatné s hlediska vysvětlování (a prognóz) jejich reakce na marketingový stimul dodavatele. Znalost potřeb jednotlivých tržních segmentů pomáhá koncentrovat úsilí k vývoji výrobků, adekvátně rozvíjet účinné cenové strategie, vybrat vhodné distribuční kanály, tvořit a zacílit reklamní sdělení a školit prodejní síly [17 s. 43].

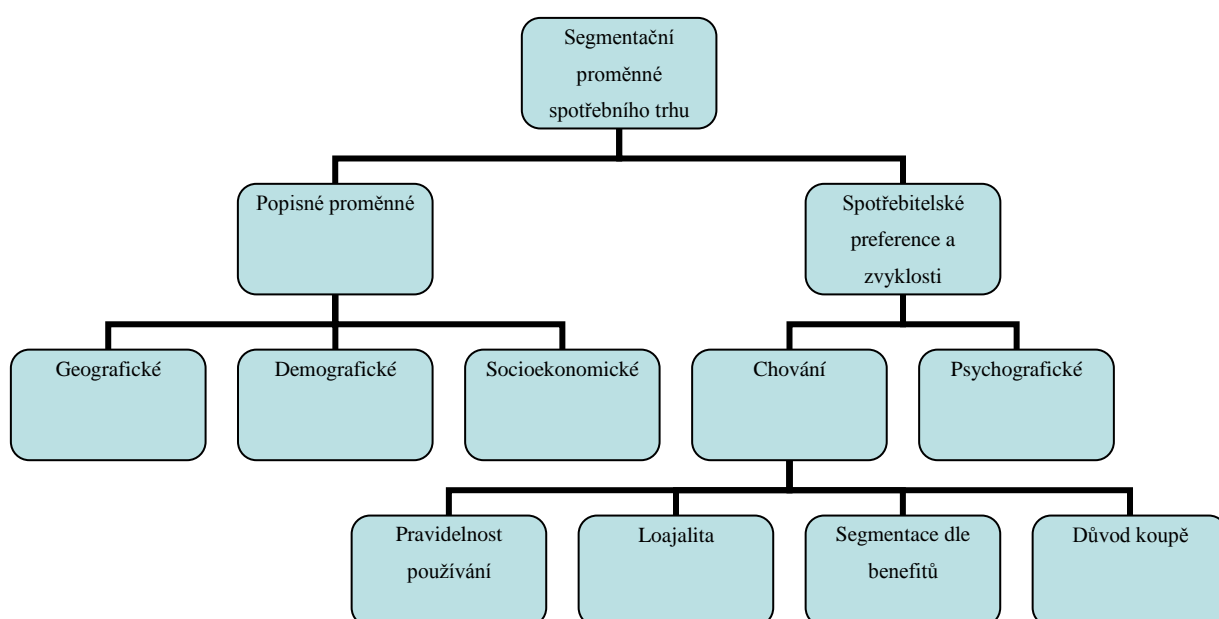
Národní i mezinárodní trhy se dají rozdělit do tří základních skupin – spotřební trhy/consumer markets (koncoví uživatelé zde nakupují produkty a služby), průmyslové trhy/industrial markets (neboli tzv. business-to-business trhy, firmy zde nakupují produkty za účelem následného dalšího prodeje či další produkce) a veřejné služby/public services (veřejné a vládní instituce a neziskové organizace). Entity na těchto jednotlivých trzích se chovají odlišně a tudíž i segmentace probíhá rozdílně. Z důvodu účelu a zaměření této práce, budou hlouběji rozebrány pouze metody segmentace na spotřebních trzích.

Segmentační proces obvykle probíhá v několika krocích [9 s. 80]:

- Rozhodnutí o vhodných kritériích segmentace a identifikace již existujících segmentů
- Výběr vhodné cílové skupiny (či cílových skupin) – tzv. targeting
- Rozhodnutí o strategii cílování pro vybrané segmenty

### 4.2.1 Metody segmentace na spotřebních trzích

Trhy mohou být segmentovány podle různých typů získaných informací, nicméně nejběžněji se tyto informace člení do pěti základních skupin. První tři skupiny – demografické informace, geografické informace a socioekonomické informace, mají spíše popisný charakter, zatímco další dvě kategorie – psychografické informace a chování, jsou orientovány především na zákaznické preference, pocity a vnímání nabízeného produktu. Všechny tyto informace jsou velmi důležité pro určení značkové a marketingové strategie na daném trhu [9 s. 80].



Obrázek 1 : Segmentační proměnné spotřebního trhu

Zdroj: MACHKOVÁ H.; KRÁL P.; LHOTÁKOVÁ M. a kol. International marketing. 2010. strana 84  
ISBN: 978-80-245-1643-1

Při **geografické segmentaci** jsou trhy rozděleny do různých geografických jednotek jakými mohou být například města, regiony, země či kontinenty, jelikož spotřebitelé z odlišných jednotek mohou mít odlišné kupní zvyklosti, potřeby a očekávání dle toho kde žijí. Mezi další geografická segmentační kritéria patří také klima a podnebí (suché, vlhké, dle zeměpisných šířek, přímořské vs. vnitrozemské apod.) [16 s. 84].

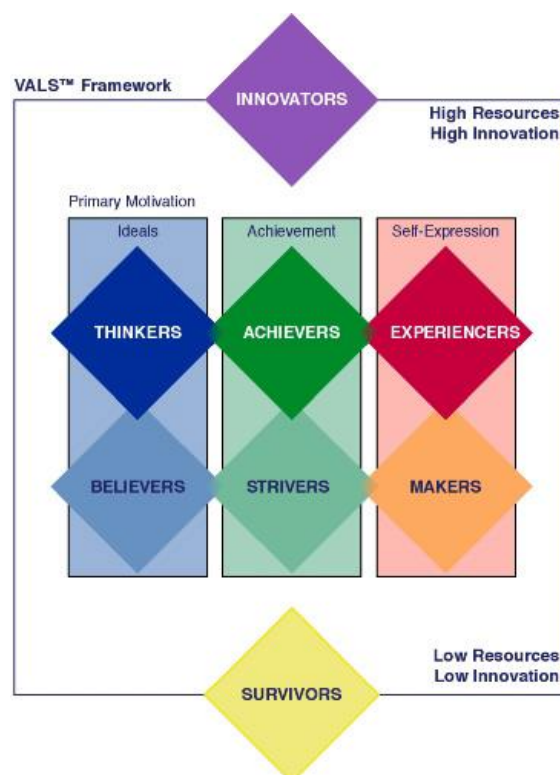
**Demografická segmentace** odděluje jednotlivé segmenty na základě demografických kritérií jakými jsou například věk, pohlaví, velikost rodiny, etnikum (tato charakteristika

může hrát velkou roli v multietnických zemích jako je například USA) a náboženství. Spotřebitelé se stejnými demografickými ukazateli mají obvykle tendence k podobným očekáváním a preferencím. Nespornou výhodou demografických dat je jejich poměrně snadná dostupnost a vzájemná srovnatelnost.

**Socioekonomická segmentační** data poskytují informace o kupní síle a struktuře výdajů jednotlivých cílových skupin. Mezi nejběžnější proměnné, které jsou zde sledovány patří: dosažené vzdělání (základní, střední, univerzitní) a profese (dělník, úředník, učitel, zaměstnanec, podnikatel). Obě tyto proměnné totiž úzce souvisí s výší příjmu a tím pádem následně také se strukturou výdajů domácností.

Do kategorie **psychografických segmentačních** kritérií jsou obvykle řazeny indikátory jako osobnost a životní styl. Zatímco vliv osobnosti na spotřební chování je značně diskutabilní, životní styl, který je determinován především aktivitami, zájmy a osobními názory, hraje v segmentaci velkou roli a segmentace dle životního stylu je úspěšně používána v mnoha produktových kategoriích [9 s. 81].

V USA byla Mezinárodním výzkumným institutem Stanfordské univerzity vyvinuta metodologie životního stylu, která je známá pod označením VALS (values and life styles). Cílem této metody je vysvětlit chování spotřebitelů podle jejich hodnotových systémů [18]. Metoda VALS rozděluje spotřebitele do osmi základních segmentů, dle jejich primární motivace a zdrojů jimiž disponují. Jmenovitě se jedná o: Innovaters (Inovátoři), Thinkers (Myslitelé), Achievers (Úspěšní lidé, kteří něčeho dosáhli), Experiencers (Zkušení lidé), Believers (Důvěřující lidé), Strivers (Usilující lidé), Makers (Tvůrci) a Survivors (Přežívající lidé) [19]. Jejich přehled názorně ukazuje obrázek na následující straně:



Obrázek 2 : VALS – spotřebitelské segmenty

Zdroj: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>

Přestože metodologie VALS je koncipována primárně pro trh v USA a její použití na jiných trzích tudíž může být zavádějící, vzniklo mnoho studií, které adaptovaly metodu VALS na jiný trh. Například metodologii VALS2 využívá v ČR společnost STEM/MARK, která koncipovala typologii životních stylů české populace. Spotřebitele pak člení např. podle zdrojů, které mají k dispozici (zdroje jsou pojímány v širokém slova smyslu - úroveň vzdělání, příjem, spotřební apetit, sebevědomí, zdraví atp.), a podle osobních postojů, tj. podle toho, jak si přejí být společností vnímáni. Z tohoto pohledu jsou spotřebitelé členěni podle tří základních typů osobní psychologické orientace, která ovlivňuje to, jak sami vnímají svět kolem sebe. Z tohoto pohledu je rozeznávána osobní psychologická orientace na zásady (principy), orientace na společenské postavení (společenský status) a orientace na aktivní přístup k životu (činnostnost) [18].

**Segmentace dle chování** se zaměřuje především na skutečnost zda-li lidé produkt kupují a jak často a jak hodně ho případně užívají. Existuje několik běžně užívaných charakteristik, které se pro zjišťování této skutečnosti používají [9 s. 83].

- **Pravidelnost používání** rozlišuje a následně pomáhá cílit prodej na tři základní skupiny: tzv. heavy users (produkt používají často), light users (produkt používají občas) a non-users (produkt nepoužívají).
- **Loajalita** rozděluje spotřebitele do segmentů dle toho jak striktně si zakládají na dané značce produktu a rozděluje je do pěti skupin od nejvíce loajálních, kteří lpí na dané značce, až po tzv. přebíhavé spotřebitele, kteří vždy kupují jinou značku v závislosti na ceně či speciální nabídce.
- **Segmentace dle benefitů** vychází z předpokladu, že spotřebitel kupuje produkt na základě nějakého atributu produktu, který uspokojí jeho potřebu a tento atribut je tudíž pro spotřebitele jistým benefitem. Spotřebitele je pak tedy možno segmentovat dle toho, který atribut stejného produktu je pro něj oním klíčovým atributem – benefitem.
- **Důvod koupě** rozděluje spotřebitele do skupin dle toho, za jakým účelem a při jaké příležitosti daný produkt kupují a dává tím možnost identifikovat nová možná využití produktu a rozhodotvorné faktory při procesu koupě.

#### 4.2.2 Segmentační strategie

Základem každé segmentační strategie je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit. Firmy si obvykle zvolí jednu ze tří základních strategií [18].

**Jednotná segmentační strategie** – neboli nediferencovaný marketing (mass marketing), vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik se snaží prosadit na trhu jednu silnou značku (jeden výrobek) a maximalizovat její podíl na trhu. Strategie umožňuje realizovat úspory z rozsahu, ale často vede k cenovým válkám, protože všechny na trhu nabízené produkty mají obdobné užité vlastnosti, a firmy si proto mohou konkurovat pouze v cenové oblasti. Strategii nediferencovaného marketingu uplatňovaly např. americké firmy v 60. letech. Předpokladem pro možnost využívání této strategie v současné době by bylo nabízet zcela standardizované výrobky, které by uspokojovaly široké potřeby. Výhodou jsou úspory typické pro standardizaci, tj. nižší

výrobní a marketingové náklady. Nediferencovaný marketing se dnes používá vzácně, spíše u neznačkových výrobků.

**Diferencovaná segmentační strategie** (differentiated marketing, product variety marketing) má za cíl odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment. Produkty se odlišují např. užitnými vlastnostmi, cenou, prodávají se ve vybraných obchodech, využívají vlastní komunikační mix. Tato strategie umožňuje firmě oslovit s rozličnými značkami různé segmenty a pokrýt tak kompletně nabídku cílového trhu. Diferencovaná segmentační strategie je velmi nákladná a v případě, že segment není dostatečně velký, může být pro podnik neefektivní. V některých případech (tzv. hypersegmentace) může být nabídka příliš pestrá, zákazník se přestane orientovat a raději zvolí jasnější konkurenční nabídku, a často může docházet i k tzv. kanibalizaci značek. Diferencovaná segmentační strategie může být účinná v oblasti mezinárodního podnikání, protože firmám umožňuje oslovit vybrané segmenty světového trhu.

**Strategie koncentrace na vybraný segment** (concentration strategy). Podnik zaměří své marketingové úsilí na vybraný segment (mikrosegment, tržní výklenek - market niche). Obvykle se jedná o malý segment, který je nezajímavý pro velké konkurenční firmy a který je natolik specifický, že je možné ho vhodným marketingovým mixem účinně oslovit. Menší podnik tak může dosáhnout velkého podílu na trhu malého segmentu, a získat díky specializaci konkurenční výhodu, protože dobře zná specifické potřeby svých zákazníků, a může si tak vybudovat i dobrou image. Nevýhodou této strategie je riziko přílišné specializace (např. změna poptávky může vést k zániku firmy) a dále riziko vstupu silnější firmy na vybraný segment.

## 5. Brazílie

### 5.1 Obecné informace o zemi<sup>5</sup>

**Oficiální název:** República Federativa do Brasil (Brazilská federativní republika)

**Rozloha:** 8.511.965 km<sup>2</sup> (5. největší země na světě)

**Počet obyvatel:** 199.321.400 obyvatel (5. nejlidnatější země světa)

**Hustota zalidnění:** 23,42 obyvatel/km<sup>2</sup>

**Podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva:** 55 %

**Podíl a složení obyvatelstva [21]:** 0-14 let : 26,3 % (1,04 mužů/1 žena)

15-64 let: 67 % (0,98 mužů/1 žena)

65 let a více: 6,7 % (0,74 mužů/1 žena)

**Národnostní složení:** Brazilci – 49 % evropského původu, 43 % míšeného původu, 7 % afrického původu, 0,5 % asijského původu, 0,5 % původní indiánské obyvatelstvo.

**Náboženské složení:** křesťanství 90 % (katolíci 74 %, protestanti 15 %, novodobé křesť. církve 1 %), ostatní náboženství 3 % (tradiční africké 0,5 %), bez vyznání 7 %.

**Úřední jazyk:** portugalština, další nejčastěji používané jazyky jsou španělština (z důvodu příbuznosti s portugalštinou a komunikace s okolními latinskoamerickými státy) a angličtina (do určité míry rozšířena v obchodních kruzích a mezi mládeží. Celková znalost cizích jazyků je však minimální.

**Administrativně správní členění:** Brazilská federativní republika se dělí na 26 států a 1 federální distrikt s hlavním městem Brasília. Státy: Acre (AC), Alagoas (AL), Amapá (AP), Amazonas (AM), Bahia (BA), Ceará (CE), Distrito Federal (DF), Espírito Santo (ES), Goiás (GO), Maranhão (MA), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Minas Gerais (MG), Pará (PA), Paraíba (PB), Paraná (PR), Pernambuco (PE), Piauí (PI), Rio de Janeiro (RJ), Rio Grande do Norte (RN), Rio Grande do Sul (RS), Rondônia (RO), Roraima (RR), Santa Catarina (SC), São Paulo (SP), Sergipe (SE), Tocantins (TO).

**Největší města, počet obyvatel:** São Paulo (SP) 11 mil., metropolitní oblast 17,0 mil.; Rio de Janeiro (RJ) 6,1 mil., metropolitní oblast 11,0 mil.; Salvador (BA) 2,9 mil., metropolitní

---

<sup>5</sup> Pokud není uvedeno jinak zdrojem je [20]



oblast 3,5 mil.; Brasília (DF) 2,6 mil.; Fortaleza (CE) 2,5 mil., metropolitní oblast 3,4 mil.; Belo Horizonte (MG) 2,5 mil., metropolitní oblast 6,1 mil.; Curitiba (PR) 1,9 mil., metropolitní oblast 3,3 mil.; Manaus (AM) 1,7 mil., metropolitní oblast 2,0 mil.; Recife (PE) 1,6 mil., metropolitní oblast 3,8 mil.; Porto Alegre (RS) 1,4 mil., metropolitní oblast 4,2 mil.

**Měna:** Brazílskou měnou je real (brazílské značení R\$, mezinárodní značení BRL), dělí se na 100 centavos. Měnu nelze označit za volně směnitelnou. Směnný kurs dne 8.3. 2013 byl dle kurzu ČNB 1 USD = 1,954 BRL. Co se používání cizích měn týče, používají se především hlavní světové měny, nejlépe USD, peníze je možno směnit v hotelech, bankách a směnárnách. Platba přímo v USD není obvyklá (mnoho bank nemá licenci k přijímání plateb v USD, resp. v jiných měnách než v brazilské, některé instituce vůbec nesmějí přijímat cizí měnu). Někdy dochází k potížím i při směně jiných měn než USD. Rozšířená a bezproblémová je platba mezinárodními platebními kartami.

## 5.2 Zahraniční obchod země

Zahraniční obchod Brazílské federativní republiky v posledním desetiletí výrazně roste, zvyšují se dovozy i vývozy. Konkrétně v roce 2011 dosáhl obrat zahraničního obchodu Brazílie rekordní hodnoty 482,3 mld. USD, což představuje nárůst o 25,7 % oproti roku 2010, kdy byl obrat 383,7 mld. USD (nízká úroveň roku 2009 byla důsledkem mezinárodní finanční krize, která vedla ke snížení světových cen nerostných a zemědělských komodit i k celkovému poklesu poptávky po zboží). Vývoz r. 2011 dosáhl 256,0 mld. USD a dovoz 226,2 mld. USD. Toto představuje zvýšení vývozu oproti roku 2010 o 27 % a dovozu o 25 %.

V první polovině roku 2012 brazilský zahraniční obchod zaznamenal rekordní obrat 227,4 mld. USD, což je o 1,7 % víc než ve stejném období roku 2011, když dosáhl 223,6 mld. USD. Vývoz za sledované období dosáhl hodnoty 117,2 mld. USD a dovoz 110,1 mld. USD. Ve srovnání s obdobím leden - červen 2011 se vývoz snížil o 0,9 %, zatímco dovoz se zvýšil o 4,6 %. Obchodní saldo dosáhlo hodnoty 7,1 mld. USD, což představuje snížení o 45,5 % ve srovnání s dosaženým saldem před

rokem, z důvodu zvýšení dovozů vůči vývozům. Průmyslové výrobky tvořily 49,9 % celkového brazilského vývozu za sledovaný semestr.

Jak lze vidět z následujícího přehledu zahraničního obchodu Brazílské federativní republiky, obrat zahraničního obchodu v posledních šesti letech výrazně roste (s výjimkou roku 2009, který byl ovlivněn hospodářskou krizí), aktivní saldo zahraničního obchodu však spíše klesá, což naznačuje že dovozy rostou rychleji než vývozy.

**Tabulka 1 - Přehled zahraničního obchodu Brazílie (v mil. USD)**

Rok	Vývoz	Dovoz	Saldo
2006	137.471	91.394	46.077
2007	160.649	120.621	40.028
2008	197.942	173.197	24.745
2009	152.995	127.647	25.348
2010	201.915	181.649	20.267
2011	256.040	226.243	29.797

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/brazilie-zahranicni-obchod-zeme-18911.html>

Nejdůležitějšími obchodními partnery Brazílské federativní republiky podle dat z brazilského sekretariátu zahraničního obchodu (SECEX – Secretaria de Comércio Exterior) jsou Čína, USA, Argentina, Německo a Japonsko.<sup>6</sup> Výsledky zahraničního obchodu podle statistik SECEX je nutno brát s jistou rezervou, protože nezohledňují (a mnohdy ani nemohou) konečného příjemce zboží. Nizozemí je např. čtvrtým největším dovozcem, nicméně je tomu tak především proto, že velké množství zboží směřuje k evropským dovozcům přes nizozemské přístavy, případně nadnárodní firmy, které mají své sídlo právě v Nizozemí. Podobně je tomu i pokud jde o obchodní výměnu s ČR, kde se vyskytují obrovské rozdíly mezi čísly uváděnými v brazilských a českých statistikách.

---

<sup>6</sup> Viz Příloha C

Hlavní podíl na vývozu mají především státy<sup>7</sup> Sao Paulo (23,4 % celkového vývozu), Minas Gerais (16,2 % celkového vývozu) a Rio de Janeiro (11,5 % celkového vývozu).

Co se týče komoditní struktury vývozu a dovozu, největší procento vývozu tvoří:<sup>8</sup> nerosty (17,3 %), ropa a paliva (12,1 %), dopravní prostředky (9,8 %) a sója a sojové výrobky (9,2 %). Další významné kategorie hlavních vývozních komodit jsou cukr a etanol, chemické výrobky, maso a hutnické výrobky, přičemž podíl každé z těchto kategorií dosahuje hodnoty mezi 6 % - 7 % celkového vývozu. Přibližně čtyřprocentní podíl mají stroje a zařízení a káva a zhruba 2 % celkového vývozu tvoří papír a celulóza a elektrická zařízení. Nejvýznamnější dovozní komodity jsou: paliva a mazadla (18,5 %), stroje a zařízení (14,9 %), elektrická zařízení (11,7 %) a automobily a součásti (10,0 %). Komodity jejichž podíl na celkovém dovozu tvoří něco mezi třemi a pěti procenty jsou: chemické výrobky, železo, ocel a výrobky z nich, plastické hmoty a výrobky z nich, farmaceutika a hnojiva [22].

### **5.2.1 Ochrana domácího trhu a podmínky pro dovoz**

Ochrana domácího trhu je dána konstrukcí dovozních cel a daní, která je vybudována na federální úrovni a dále pak rozvinuta v každém státě unie dle specifických podmínek. Uplatňovány jsou i regionální (municipální) daně, ve většině případů ve výši okolo 5 %.

Za ochranu domácího trhu lze dále považovat licenční politiku, nepřehledný certifikační systém, vysoké náklady na dovozní řízení, povinnou registraci dovozní společnosti, kotaci a platby v domácí měně i dohled Centrální banky, která určuje maximální výši akontace a schvaluje způsob financování.

Velice používaným nástrojem ochrany domácího trhu se v posledních letech stala antidumpingová opatření. Mezi komoditami, na které se vztahují, dominují chemikálie, potraviny a ocelové výrobky. Nejvíce antidumpingových opatření postihuje výrobce

---

<sup>7</sup> Zdroj: SECEX, data pro rok 2011

<sup>8</sup> Zdroj: SECEX, data pro rok 2011

původem z ČLR, existují však případy, kdy jsou takto omezovány dovozy z jednotlivých členských zemí EU i EU jako celku (např. sušené mléko, fenol). Aktuální informace a seznam platných antidumpingových opatření jsou k nalezení na internetových stránkách brazilského Ministerstva rozvoje, průmyslu a zahraničního obchodu (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior).<sup>9</sup>

V souvislosti s podporou přílivu zahraničního kapitálu pokračuje zjednodušování dovozních předpisů zejména pro dovozy zařízení, technologií a strojů, které se v rámci skupiny MERCOSUL nevyrábějí [22].

### **5.2.2 Zahraniční obchod Brazílie s Českou republikou**

Obchodní vztahy bývalého Československa s Brazílií mají bohatou historii. Jejich začátek spadá do období krátce po vzniku ČSR v roce 1918. Značky Škoda, ČKD, Jawa apod. měly na brazilském trhu výborný zvuk již v meziválečném období a významně napomáhaly pronikání dalších našich výrobců na místní trh v pozdějších letech [23].

Brazílie je stěžejním, hospodářsky nejdůležitějším partnerem ČR v rámci Latinské Ameriky. Její rozsáhlý a nenasycený trh představoval i v minulosti vždy významného odběratele zejména strojírenských výrobků (včetně investičních celků – v Brazílii je v provozu 9 elektráren a 15 cementáren vybavených zařízením české provenience). Na druhé straně je Brazílie dodavatelem surovin, potravin a krmiv.

Jak už bylo zmíněno v kapitole 5.2, údaje brazilského sekretariátu zahraničního obchodu či popřípadě brazilského Ministerstva rozvoje, průmyslu a zahraničního obchodu a údaje Českého statistického úřadu ohledně zahraničního obchodu se značně liší především z důvodu vykazování reexportů a časových posunů a proto zřejmě nejvyšší vypovídací hodnotu má tzv. kombinovaná statistika, která zahrnuje dovozy zboží podle země původu, což eliminuje vliv reexportů přes třetí země [23]. Statistický rozdíl v dovozu není specifikem ČR, je patrný u statistik řady dalších zemí.

---

<sup>9</sup> <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=234>

**Tabulka 2 - Vzájemný obchod Brazílie a ČR (v mil. USD)**

<b>Vzájemný obchod ČR - Brazílie (česká statistika)</b>					
<b>Rok</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Vývoz ČR	225.694	314.631	278.353	387.132	439.394
Dovoz ČR	293.881	377.044	267.112	256.112	352.781
Obrat	519.575	691.675	545.465	643.522	792.175
Balance (saldo ČR)	-62.187	-62.413	11.241	130.742	86.613
<b>Vzájemný obchod ČR - Brazílie (brazilská statistika)</b>					
<b>Rok</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Vývoz ČR	274.655	378.370	330.600	472.385	547.772
Dovoz ČR	60.388	67.276	43.204	47.964	63.382
Obrat	335.043	445.646	373.804	520.349	611.154
Balance (saldo ČR)	214.266	311.093	287.396	424.421	484.390
<b>Vzájemný obchod ČR - Brazílie (kombinovaná statistika)</b>					
<b>Rok</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Vývoz ČR	274.486	378.370	330.600	472.385	547.772
Dovoz ČR	293.881	377.044	267.112	256.390	352.781
Obrat	568.536	755.414	597.712	727.775	900.553
Balance (saldo ČR)	-19.266	1.326	63.488	215.995	194.991

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/brazilie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-18912.html>

Přestože jsou data poměrně rozdílná, shodují se ve faktu, že především v posledních letech má Česká republika s Brazílií aktivní obchodní bilanci. Mezi položky s nejvyšší hodnotou vyjádřenou v peněžních jednotkách, které se vyváží z ČR do Brazílie patří: mechanické přístroje, vozidla, elektrické přístroje, výrobky ze železa a oceli, skleněné výrobky, kaučuk a výrobky z něj a plasty a výrobky z nich. Naopak položky nejvyšší hodnotou vyjádřenou v peněžních jednotkách, které jsou z Brazílie do ČR dováženy jsou: maso a masné výrobky, káva, čaj a koření, ryby a přípravky z ryb a korýšů, krmivo pro potravinářský průmysl, tabák a tabákové výrobky, rudy kovů, strusky, popely, kůže a kožešiny a hliník a výrobky z hliníku.

## **5.3 Analýza politického, právního a regulačního prostředí**

### **5.3.1 Členství v mezinárodních organizacích**

Brazílie je členem většiny nejdůležitějších celosvětových mezinárodních organizací (s výjimkou OECD) a mnoha lokálních, především jihoamerických a středoamerických organizací. Mezi nejvýznamnější z nich patří [24]:

- ALADI – Latinskoamerická integrační asociace – hlavním cílem je ustanovení jednotného trhu s cílem ekonomického a sociálního rozvoje v regionu.
- BIS – Banka pro mezinárodní vypořádání
- CPLP – Společenství portugalsky mluvících zemí - sdružení osmi států, ve kterých je úředním nebo jedním z úředních jazyků portugalština. Byla založena v roce 1996 sedmi státy (Portugalsko, Angola, Brazílie, Guinea-Bissau, Kapverdy, Mosambik, Svátý Tomáš a Princův ostrov) a v roce 2002 se po získání samostatnosti připojil i Východní Timor.
- G20 – skupina největších ekonomik světa, zastupovaná ministry financí a guvernéry devatenácti členských států a Jednotného vnitřního trhu Evropské unie, přičemž skupina G20 reprezentuje téměř 90 % světového HDP, 80 % mezinárodního obchodu a 2/3 světové populace [25].
- IMF – Mezinárodní měnový fond
- MERCOSUL – sdružení volného obchodu mezi státy Argentina, Brazílie, Paraguay, Uruguay a od 31.12. 2012 i Venezuela, přičemž přidruženými státy jsou Bolívie, Chile, Kolumbie, Ekvádor a Peru.
- Rio Group – uskupení středoamerických a jihoamerických států za účelem politické a ekonomické koordinace a reprezentace latinskoamerických v multilaterálních organizacích.

- SELA – Latinskoamerický hospodářský systém
- UN – Organizace spojených národů – Brazílie je společně s Německem, Japonskem a Indií členem tzv. skupiny G4, která usiluje o rozšíření počtu stálých členů Rady bezpečnosti OSN (UN).
- UNASUR – Unie jihoamerických národů - jedná se o integraci v rámci dvou již existujících unií – Mercosuru a Andského paktu podle vzoru Evropské unie.
- WB – Světová banka
- WTO – Světová obchodní organizace

### **5.3.2 Vnitřní politická situace**

Politický systém Brazílie je definován ústavou z r. 1988, která rozděluje moc na výkonnou, zákonodárnou a soudní na úrovni federace, státu a okresu. Nejvyšším představitelem výkonné moci je prezident republiky, jehož mandát trvá 4 roky, přičemž může vykonávat maximálně dvě na sebe navazující funkční období. Na úrovni státu je vykonatelem této moci guvernér a na úrovni okresu prefekt. Brazílie je prezidentskou republikou a prezident republiky stojí v čele vlády, jmenuje a odvolává ministry a má i řadu legislativních pravomocí. Zákonodárné pravomoci přísluší Národnímu kongresu, který se skládá ze dvou komor – Poslanecké sněmovny a Federálního senátu [26 kap. 2.1].

1. ledna 2011 nastoupila do prezidentského úřadu Dilma Rousseff (PT – Partido dos Trabalhadores – Strana pracujících), která byla dne 31.10. 2010 ve druhém kole prezidentských voleb zvolena první ženou v čele země (získala 56 % platných hlasů). Dilma Rousseff byla de facto předsedkyní vlády a pravou rukou prezidenta Luly, jehož druhé funkční období skončilo dne 31.12. 2010. Luiz Inácio Lula da Silva (PT) byl prezidentem BFR od 1.1. 2003, jeho třetí kandidatura v řadě nebyla dle brazilské ústavy možná [26 kap. 2.2].

Politika Brazílie odráží ve stále větší míře její postavení jako regionální velmoci. Vláda prezidentky Rousseff se zaměřuje na rozvoj vztahů s nově se rozvíjejícími se zeměmi, na

zlepšení vztahů s USA a stabilizaci vztahů v jihoamerickém regionu. Vztahy s EU se soustřeďují zejména do ekonomické oblasti. Zahraniční politika Brazílie je v tomto ohledu konzistentní a její snahou je etablovat se jako jedno z center světové zahraniční politiky. Vůči americké administrativě si Brazílie vytyčila za úkol obnovit svůj statut nejspolehlivějšího partnera USA v Latinské Americe a tím posílit svoji pozici regionálního hegemona. Ve vztahu k regionálním velmocím navazuje strategická partnerství (Čína, Indie, Rusko, JAR). Vůči Africe se Brazílie snaží vystupovat jako další alternativa na místo ČLR a EU.

### **5.3.3 Nástroje brazilské obchodní politiky**

Brazílie využívá širokého spektra nástrojů obchodní politiky na podporu jak domácích výrobců vůči dováženým produktům, tak brazilských exportérů. Přestože se dlouhodobě zasazuje o snižování bariér mezinárodního obchodu, sama stále v této oblasti musí vyřešit velký počet nedostatků a problémů. Jedním z hlavních je pak byrokracie, která často způsobuje dodatečné náklady společnostem. Každý subjekt zapojený do mezinárodního obchodu musí být zapsán do Registru vývozců a dovozců SECEXu, což bez větších formalit probíhá automaticky při první obchodní operaci. Brazílie se staví ke všem svým obchodním partnerům na základě doložky nejvyšších výhod a garantuje tak všem stejné podmínky. Veškerá cla jsou valorická a jejich průměr u doložek nejvyšších výhod se zvýšil z 10,4 % v roce 2004 na 13,7 % v roce 2010. Nárůst byl způsoben z velké míry zvýšením cel na chemické produkty, obuv, textil a oděvy. Můžeme předpokládat, že tento krok byl reakcí na zvyšující se objem z velké části čínských výrobků proudících do země [27 s. 21].

Brazilští dovozci dlouhodobě vyvíjejí úsilí o zjednodušení a urychlení celní deklarace v zemi. Celní procedura je v porovnání s ostatními zeměmi, kde se odbavení počítá na hodiny, kalkulována ve dnech a v případě přístavu to může být i 10 dnů. Přitom náklady na celní a přístavní poplatky jsou až o 50 % vyšší, než je ve světě obvyklé a v případě kontejnerů jsou dokonce násobkem nákladů v evropských přístavech. Náklady na jiný druh přepravy zboží jsou však ještě vyšší, ať už se jedná o dopravu silniční či leteckou.

Dovozy podléhají celnímu režimu, který je dán celním sazebníkem MERCOSULu – Tarifa Externa Comum (TEC). Proklamovanou snahou administrativy je cla postupně snižovat,



nicméně realitou zůstává existence značného celního rozpětí; některé druhy zboží podléhají poplatkům až 85 % [22]. V případě piva je daň dle sazebníku TEC 20 %.<sup>10</sup>

Cla a daně se konstruují poměrně složitě a mohou zvýšit celkovou cenu až několikanásobně. Nejprve se vypočítá II (Imposto de Importação) - dovozní clo podle celního sazebníku TEC (vypočítává se z hodnoty CIF, v případě piva se jedná o 20 %), další významnou položkou je IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) - daň z průmyslových výrobků (počítá se z hodnoty CIF + II, pro pivo se jedná o 40 %) dále je nutno připočíst ICMS - daň z oběhu zboží a služeb (obdoba DPH); liší se v jednotlivých státech federace (většinou 18 %); vypočítává se z hodnoty (CIF+II+IPI). K výsledné hodnotě se připočtou sociální příspěvky PIS/PASEP (1,65 %) a COFINS (7,6 %); vypočítávají se z hodnoty (CIF+II+ICMS). Nakonec je ještě nutné připočíst několik drobnějších poplatků v řádu maximálně několika málo stovek BRL [22]. Je také třeba rozlišovat zda-li se v daném brazilském státě uplatňuje tzv. Cascata.<sup>11</sup> Postup tvorby výsledné ceny je zobrazen a popsán v následující tabulce [28]:

**Tabulka 3 - Postup tvorby výsledné ceny po započítání všech daní pro dovoz piva do Brazílie**

	Hodnota (v %)	S "Cascadou"	Bez "Cascaty"
<b>Počáteční cena</b>	0	100	100
<b>Přepravné* atd.</b>	100	200	200
<b>Dovozní clo (Imposto de Importação)</b>	20	240	240
<b>Daň z průmyslových výrobků (IPI)</b>	40	336	320
<b>Daň z oběhu zboží a služeb (ICMS)</b>	18	396,48	356
<b>Sociální příspěvky celkem (PIS, COFINS atd.)</b>	14,4	453,57	384,8

Zdroj: <http://700cervejas.blogspot.nl/2011/11/cascata-de-impostos-tambem-para-as.html>

<sup>10</sup> [http://www.desenvolvimento.gov.br/portalmidic/arquivos/dwnl\\_1301080898.xls](http://www.desenvolvimento.gov.br/portalmidic/arquivos/dwnl_1301080898.xls)

<sup>11</sup> Cascata je eskalující efekt výpočtu daně, další položka se počítá vždy ze součtu předchozích částek, používá se v některých brazilských státech (např. Sao Paulo).

Všechny částky jsou uvedeny v amerických dolarech (USD), přičemž aktuální kurz ČNB pro den 7.4. 2013 byl 1 USD = 20,139 CZK.

\* - náklady na přepravné se samozřejmě liší dle země, z ilustračních důvodů jsou v tomto případě zvoleny 100,- USD.

Obecně jsou brazilským specifíkem velmi vysoké spotřební daně, které jsou uvaleny prakticky na všechny druhy zboží. Je tomu tak především z důvodu, že ne každý Brazilec platí daň z příjmu či další přímé daně, zatímco každý Brazilec je kupující spotřebitel a vláda se tak tímto způsobem snaží získat peníze do státního rozpočtu.

## 5.4 Analýza ekonomického prostředí

### HDP/PPP

Brazílie patří mezi deset zemí s nejvyšším HDP/PPP na světě. Její celkové HDP/PPP dosahovalo pro rok 2011 2.362 mld. USD a dle jednotlivých zdrojů se Brazílie pro rok 2011 řadila na sedmé (CIA World Factbook, Mezinárodní měnový fond), respektive osmé (Světová banka) místo světových tabulek, za USA ( 15.660 mld. USD), Čínu (12.380 mld. USD), Indii (4.735 mld. USD), Japonsko (4.617 mld. USD), Německo (3.194 mld. USD) a Rusko (2.509 mld. USD). Česká republika dosáhla pro rok 2011 hodnoty 286,7 mld. USD (45.místo) [29].

HDP/PPP pro rok 2011 dle jednotlivých zdrojů:	2.362 mld. USD	cia.gov
	2.468 mld. USD	businessinfo.cz
	2.477 mld. USD	worldbank.gov

**Tabulka 4 - Vývoj HDP/PPP v posledních letech - reálný procentuální růst (v %)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Brazílie</b>	-0,2	5,1	2,3	3,7	5,4	5,1	-0,2	7,5	2,7

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=br&v=66>

**Tabulka 5 - Vývoj HDP/PPP v posledních letech - celkový růst (v mld. USD)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Brazílie</b>	1.375	1.492	1.536	1.655	1.849	1.993	2.010	2.172	2.324

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=65&c=br&l=en>

Podíl jednotlivých odvětví na tvorbě HDP: služby 65 %, průmysl 29 %, zemědělství 6 % [30].

### **HDP/PPP per capita**

Postavení Brazílie dle ukazatele HDP/PPP per capita se na základě různých zdrojů poměrně liší (CIA World Factbook – 103. místo, World Bank – 75. místo, Mezinárodní měnový fond – 76. místo), jeho hodnota je ale u všech zdrojů podobná, pro rok 2011 osciluje okolo 12.000 USD/obyvatel. Česká republika dosáhla pro rok 2011 hodnoty 27.200 USD/obyvatel (50.místo).

12.000 USD/obyv.	<a href="http://cia.gov">cia.gov</a>
13.071 USD/obyv.	<a href="http://businessinfo.cz">businessinfo.cz</a>
11.640 USD/obyv.	<a href="http://worldbank.gov">worldbank.gov</a>

**Tabulka 6 - Vývoj HDP/PPP per capita v posledních letech – celkový růst (v USD/obyv.)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Brazílie</b>	7.600	8.100	8.300	8.800	9.500	10.200	10.100	10.800	10.900

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=67&c=br&l=en>

## Inflace

Inflace je poměrně vysoká a v jednotlivých letech se velmi liší, pro rok 2012 se inflace pohybuje kolem 6 %. (v ČR je to pro rok 2012 3,3 %) [31].

5,5 %	cia.gov
6,5 %	businessinfo.cz
6,6 %	worldbank.gov

*Tabulka 7 - Vývoj inflace v posledních letech (spotřebitelské ceny, v %)*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Brazílie</b>	14,7	7,6	6,9	3	3,6	5,7	4,9	4,9	6,6

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=71&c=br&l=en>

## Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti v posledních letech klesá, hodnoty pro rok 2011 a 2012 se pohybují okolo 6 % (v České republice pro rok 2012 dosáhla 8,6 %) [31].

6,2 %	cia.gov
6,0 %	businessinfo.cz
6,0 %	indexmundi.com

*Tabulka 8 - Vývoj míry nezaměstnanosti v posledních letech (v %)*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Brazílie</b>	12,3	11,5	9,8	9,6	9,3	7,9	8,1	7	6

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=br&l=en>

*Tabulka 9 - Doplňující ekonomické indikátory a jejich vývoj v čase*

	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Počet obyvatel</b>	182.032.600	186.112.800	190.010.600	196.342.600
<b>Porodnost (v ‰)</b>	17,67	16,83	16,3	18,72
<b>Úmrtnost (v ‰)</b>	6,13	6,15	6,19	6,35
<b>Čistá migrace (v ‰)</b>	-0,03	-0,03	-0,03	-0,09
<b>Střední délka života</b>	71,13	71,69	72,27	71,71
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Počet obyvatel</b>	198.739.300	201.103.300	203.429.800	199.321.400
<b>Porodnost (v ‰)</b>	18,43	18,11	17,79	17,48
<b>Úmrtnost (v ‰)</b>	6,35	6,35	6,36	6,38
<b>Čistá migrace (v ‰)</b>	-0,09	-0,09	-0,09	-0,09
<b>Střední délka života</b>	71,99	72,26	72,53	72,79

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=br&v=21&v=25&v=26&v=27&v=30> [32]

## 5.5 Analýza sociálního a kulturního prostředí

Jak už bylo uvedeno v obecné charakteristice země, Brazílie je pátá největší země světa a také jí patří pátá příčka v počtu obyvatel, žije zde cca 200.000.000 lidí, což odpovídá zhruba 2,9 % světové populace. Už z tohoto důvodu je poměrně složité charakterizovat sociální a kulturní prostředí v zemi, jelikož mezi jednotlivými regiony a částmi země existují velké rozdíly, přece ale stále existují kulturní a sociální charakteristiky, které má většina Brazilců společné a také několik sociálních problémů, se kterými se Brazílie musí potýkat napříč celým svým územím.

### 5.5.1 Geert Hofstede Analysis

V této kapitole budou charakterizovány hodnoty jednotlivých dimenzí sociálního modelu nizozemského vědce Gerta Hofstede pro Brazílii, jejichž metodologie je popsána v kapitole 4.1.3 [33].

### **PDI – Power distance** – hodnota indexu: **69**

Tato poměrně vysoká hodnota naznačuje, že společenská hierarchie by měla být respektována, a že sociální rozdíly mezi lidmi jsou jednoduše jen fakt, který je nutno akceptovat. V Brazílii je také nutno prokazovat respekt starším osobám, což se projevuje především v rámci rodiny. Rodiny bývají obecně velmi široké a početné a drží u sebe.

V obchodních společnostech většinou existuje jeden hlavní nadřízený, který nese veškerou zodpovědnost. V rámci obchodního jednání je vhodné prokazovat potenciálnímu obchodnímu partnerovi takový respekt, který si podle svého postavení ve firmě zaslouží. Pro porovnání hodnota indexu PDI pro Českou republiku je 57 (o něco méně hierarchická společnost než v Brazílii).

### **IDV – Individualism** – hodnota indexu: **38**

Tato relativně nízká hodnota indikuje, že v Brazílii jsou jedinci většinou již od narození integrováni do silných soudržných skupin (především v rámci rodiny) a mezi jednotlivými členy je očekávána vzájemná pomoc. Obchodní jednání většinou začínají neformální konverzací s cílem blíže poznat potenciálního obchodního partnera a pro úspěšný obchod je důležité navazovat dlouhodobé kontakty, pro které je charakteristická vzájemná důvěra mezi partnery. V České republice tento index dosahuje hodnoty 58.

### **MAS – Masculinity** – hodnota indexu: **49**

U této dimenze Brazílie dosahuje téměř přesně střední hodnoty a tudíž se obecně společnost nepřiklání ani k maskulinnímu ani femininnímu jednání, přičemž je na jedné straně podporováno sociální cítění, na druhé však stále udržován jistý společenský odstup, především z důvodu vysokého PDI. Česká republika se se svou hodnotou indexu 58 řadí mezi spíše maskulinní kulturní struktury.

## **UAI – Uncertainty Avoidance – hodnota indexu: 76**

Stejně jako drtivá většina latinskoamerických zemí i Brazílie se vyznačuje vysokou hodnotou indexu u této dimenze, jejíž název by se dal volně přeložit jako vyhýbání se nejistotě. Společnost zde vyžaduje jasný řád a pravidla pro chování, která ač nejsou moc dodržována, musí ve společnosti existovat. Dalším typickým znakem je složitá a zdoluhavá byrokracie. Vysoké skóre zde také značí, že Brazilci jsou velmi živí a vášniví lidé, kteří často projevují emoce. Pro Českou republiku je hodnota indexu velmi podobná, 74, přesto pro ni platí pouze spíše první část brazilské charakteristiky u této dimenze.

## **LTO – Long Term Orientation – hodnota indexu: 65**

Brazílie je jediná neasijská země dosahující vysoké hodnoty u této dimenze, která znamená orientaci spíše na dlouhodobé cíle. V České republice převládá jednoznačně krátkodobá orientace, o čemž svědčí i nízká hodnota 13.

### **5.5.2 „Jeitinho brasileiro“**

Jeitinho brasileiro neboli volně do češtiny přeloženo „Brazilský styl/způsob“ je unikátní přístup k řešení různých životních situací i styl života jako takového, který je velice specifický a také rozšířený mezi brazilským obyvatelstvem a je to něco, na co by se měl pro zdárný průběh obchodního jednání brát zřetel. Spočívá primárně v originálním řešení problémů a hraničním způsobu překonávání různých, nezřídka i legislativních, překážek, které se v životě Brazilcům naskytnou, spojený s absencí plánování a částečného nechávání se unášet proudem.

Pro obchodní styk to znamená na jedné straně potenciální riziko hledání různých skulin ve smlouvách a zdoluhavého obchodního jednání, plného nečekaných změn a možné nejistoty, na druhé straně jsou však Brazilci tím, že jsou zvyklí, že věci většinou nejdou dle plánu neuvěřitelně adaptabilní a stále hledají nová řešení a způsoby, jak potenciální problém vyřešit. Spousta brazilských obchodníků také nerozlišuje pracovní a osobní vztahy a pro bezproblémový průběh jednání je pro ně nutné se se svým obchodním protějškem spřátelit. Jelikož spousta věcí v Brazílii funguje na bázi výměny laskavostí,

jsou přátelské vztahy mezi obchodními partnery velkým přínosem, ne-li přímo nutností [34].

### 5.5.3 Sociální problémy v Brazílii

Přestože Brazílie už dlouhou dobu není považována za rozvojovou zemi, stále se potýká s mnoha základními sociálními problémy, jejichž řešení bude velmi složité a zůstává otázkou, zda-li se vůbec tyto problémy v budoucnu podaří vyřešit. Třemi hlavními sociálními problémy v Brazílii jsou chudoba, kriminalita a nedostatek vzdělání [35].

- **Chudoba** – Brazílie patří mezi země s nejméně rovnoměrným přerozdělením majetku, 10 % nejbohatších získává 40 % celkového příjmu, zatímco 10 % nejchudších pouze 1 % celkového příjmu. Velké sociální rozdíly mají za následek mimo jiné vznik tzv. favel, brazilské obdoby slumů, které jsou téměř ve všech větších městech a jsou centry kriminality.
- **Kriminalita** – kriminalita je problémem především ve velkých městech, bezpečno ale obecně (především po setmění) není ani v menších městech a vesnicích. Mezi nejčastější trestné činy patří přepadení, loupeže, únosy a násilí mezi gangy obchodujícími s drogami. Dalším problémem je i korupce a přehnaná agresivita policejních složek, což často vede k nehlášení trestných činů.
- **Nedostatek vzdělání** – přestože základní vzdělání je v Brazílii zadarmo, existují velké rozdíly mezi jednotlivými lokalitami v úrovni výuky a obecně tedy platí, že děti z bohatších oblastí mají přístup ke kvalitnějšímu vzdělání než děti z chudších oblastí. Chudé rodiny navíc na děti tlačí, aby začaly co nejdříve vydělávat a přestože je ilegální zaměstnávat děti mladší 16 let, nejsou výjimkou desetileté děti, které nechodí do školy kvůli vydělávání peněz, často v ilegálním obchodě s drogami.



## 5.6 Analýza technologického prostředí

Technologická vybavenost je v Brazílii ve velkých městech na úrovni standardní technologické vybavenosti v rozvinutých ekonomikách. V menších městech a chudších oblastech už je to s technologickou vybaveností horší, ale vzhledem k faktu, že prodej importovaného piva by měl probíhat v rozvinutých oblastech a velkých městech, neměl by být s technologickou vybaveností země žádný problém.

Celkové ukazatele spojené s vědou a výzkumem jsou velmi průměrné a Brazílie se většinou pohybuje mezi 30. a 50. místem ve světových tabulkách, vše je ale zkresleno velikostí a nerovnoměrnou rozvinutostí země. Jednotlivé ukazatele jsou:

- **Celkové investice do vědy a výzkumu** – pro rok 2011 dosahovaly 1,1 % HDP, což je ve srovnání se světem lehce podprůměrné (cca 40. místo na světě, nejvíce Izrael, Jižní Korea, Japonsko, Finsko, Švédsko – 3,1 % až 4,2 % HDP; Česká republika investovala 1,5 % HDP) [36].
- **Počet zaměstnanců ve vědě a výzkumu** – pro rok 2009 bylo v Brazílii 695 výzkumníků na jeden milion obyvatel (52. místo na světě, nejvíce Finsko, Island, Dánsko – 6.400 až 7.600 výzkumníků na milion obyvatel; Česká republika měla 2.755 výzkumníků na milion obyvatel) [37].
- **Počet mezinárodních patentů** – v roce 2010 bylo v Brazílii vyprodukováno 2.705 patentů (16. místo na světě, nejvíce Čína, Japonsko a USA – 240.000 až 293.000; Česká republika měla 868 patentů) [38].

Dopravní síť v Brazílii je obecně zastaralá a nevyhovující. Většina silnic je starých, či špatně udržovaných, přístavy jsou vybaveny zastaralou technikou a železniční síť je nedostatečná [39]. Ve velké míře je vzhledem k velké rozloze země využívána letecká doprava, celkem je zde přes 4.000 letišť, z nichž nejvýznamnější jsou Brasília International, Galeao v Riu de Janeiru a Guarulhos v Sao Paulu. Délka silniční sítě v Brazílii je celkem 1.724.929 km, silniční síť je nejhustší v průmyslových oblastech a v okolí velkých měst. Stav silnic není dobrý s výjimkou hlavních tahů. Velký význam má v Brazílii také lodní doprava, především v oblasti Amazonie, kde v jisté míře dokonce

nahrazuje silniční dopravu. Nejdůležitějšími říčními přístavy jsou Belém, Porto Alegre a Manaus, nejdůležitější námořní přístavy a lodní terminály jsou Rio de Janeiro, Gebig, Itaquí, Rio Grande, San Sebastiao, Santos, Sepetiba Terminal, Tubarao a Vitoria. Železniční doprava je využívána převážně k nákladní dopravě, k přepravě osob se téměř nevyužívá, síť je zastaralá a nedostačující [40].

Internet v Brazílii používá 45,6 % populace, což je sice nad světovým průměrem, ale za evropským průměrem tento ukazatel zaostává o téměř 18 procentních bodů. Je však třeba podotknout, že přístup k internetu ve velkých městech a rozvinutých oblastech je naprosto bezproblémový a tudíž srovnatelný s běžnými evropskými podmínkami a s využíváním internetu k obchodním aktivitám by zde tudíž neměl být žádný problém [41].

## 6. Analýza trhu s pivem v Brazílii

Cílem této kapitoly je analyzovat podmínky na brazilském trhu s pivem se zaměřením především na importovaná piva, získané údaje následně vyhodnotit a na jejich základě rozhodnout o vhodnosti vstupu společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. na brazilský trh a případně také navrhnout vhodné způsoby vstupu.

### Trh s pivem – rozdělení sil na trhu

Vzhledem k faktu, že brazilský trh s pivem je třetím největším pivním trhem na světě (s konzumací 12.170.000.000 litrů za rok), který navíc v posledních letech vykazuje stabilní růst (např. v roce 2010 byl meziroční růst 10 %) [42], jedná se o trh velice atraktivní. Nejčastěji, až z 98 % se zde konzumuje pivo plzeňského typu (Cerveja Pilsen). Aktuální situace na trhu je poměrně zajímavá, více než 98 % trhu je rozděleno mezi čtyři největší „hráče“ na trhu:

- **AB InBev** – je s více jak dvoutřetinovým tržním podílem jasnou jedničkou na brazilském trhu, kontrolující např. značky Skol, Brahma, Antarctica či Bohemia.
- **Grupo Petrópolis** – jediný velký nezávislý producent na trhu s více jak desetiprocentním podílem. Stěžejními značkami jsou především Itaipava a Crystal.
- **Kirin** – na trhu zabírá podobný podíl jako Grupo Petrópolis, tedy zhruba desetiprocentní. Na trh vstoupil díky koupi brazilské pivovarnické skupiny Schincariol [43]. Vlastní značku Nova Schin a dále také především menší lokální značky jako např. Baden-Baden, Eisenbahn či Devassa.
- **Heineken** – přestože byl na brazilském trhu již poměrně dlouhou dobu, pevné místo na trhu zaujal až v roce 2010 koupí všech pivovarů patřících pod skupinu FEMSA, což zahrnovalo i brazilský pivovar Kaiser, který vyráběl v Brazílii pivo Heineken již od roku 1992 pod licencí. Mezi značky, které spadají pod společnost Heineken patří, samozřejmě kromě originálního piva Heineken, také Kaiser, Bavária a Xingu [44].

Očekává se, že v blízké budoucnosti bude Grupo Petrópolis odkoupena jednou ze dvou zahraničních společností s podobným tržním podílem (Kirin, Heineken), čímž se počet velkých „hráčů“ na trhu sníží na tři. Heineken již dokonce v únoru 2012 podal konkrétní nabídku, Grupo Petrópolis však zatím stále zůstává nezávislá. Rozdělení sil na trhu v posledních letech příliš nezměnilo.<sup>12</sup>

## **6.1 Konkurence**

Na brazilském trhu, stejně jako na většině ostatních trhů je mnoho různých značek, nabízejících pivo různé kvality za různé ceny. Pro přehlednější segmentaci je vhodné rozdělit pivní značky do pěti základních segmentů, které se běžně liší kvalitou a cenou.<sup>13</sup>

### **6.1.1 Segment Value for money**

Do tohoto segmentu patří nejlevnější dostupná, většinou poměrně nekvalitní, piva, od kterých spotřebitel nemá téměř žádná očekávání. Jedná se většinou o piva prodávaná pod značkou obchodního řetězce a jejich význam z hlediska zaměření této práce je téměř nulový, jelikož se v žádném případě nejedná o přímou konkurenci exportního piva Staropramen.

### **6.1.2 Segment Core**

Pod názvem Core se rozumí běžně prodávané domácí značky. Jejich kvalita je na úrovni, která je spotřebitelem považována za normální či běžnou, bez nějaké speciální přidané hodnoty. V případě dovozu piva Staropramen se stále nejedná o přímou konkurenci, jelikož se však jedná o segment s největší spotřebou je vhodné znát přední značky na trhu v tomto segmentu.

---

<sup>12</sup> viz Příloha D

<sup>13</sup> viz Příloha E

### **Značky vlastněné společností AB InBev:**

- **Skol** – v Brazílii velmi oblíbené pivo, přičemž licenci na jeho prodej mimo území Jižní Ameriky a Afriky (Unibra) vlastní Carlsberg. Je považován za brazilské pivo, přestože není koncipován přímo v Brazílii [45].
- **Brahma** – tradiční brazilské pivo vyráběné v Riu de Janeiru, které je také společně se Skolem nejkonzumovanějším pivem v Brazílii. Vyváží se do patnácti zemí světa a je oblíbené v celé oblasti Latinské Ameriky [46].
- **Antarctica** – tradiční brazilské pivo z oblasti Sao Paula, její fúzí s Brahmou v roce 2000 vznikl AmBev. Už od roku 1979 je pivo Antarctica také exportováno [47].
- **Bohemia** – nejstarší pivovar v Brazílii (od roku 1853), který byl v roce 1960 koupen Antarcticou.

### **Značky vlastněné Grupo Petrópolis:**

- **Itaipava** – brazilské pivo, prodávané především v oblasti Ria de Janeiro.
- **Crystal** – poměrně nové pivo (od 1999) vyráběné ve státě Sao Paulo

### **Značky patřící pod Heineken:**

- **Kaiser** – brazilská značka, nesoucí prvky německé receptury.
- **Bavária** – brazilská značka původně spadající pod Antarcticu, posléze pod FEMSU a následně tudíž pod Heineken.

### **Značky spadající pod Kirin:**

- **Nova Shin**

### 6.1.3 Segment Premium

Do segmentu Premium patří stále domácí značky, které však již přinášejí přidanou hodnotu v podobě např. speciálního postupu výroby či nádechu exkluzivity. Jejich cena je samozřejmě vyšší než cena „běžných“ produktů ze segmentu Core.

V tomto segmentu se prosazují stejné značky jako v předchozím, nesou ale většinou označení Premium (např. Brahma Premium, Bavária Premium), které je většinou spojeno s vyšším obsahem alkoholu a silnější chutí a o něco vyšší cenou než běžná verze značky.

### 6.1.4 Segment Imports

Jedná se o piva dovážená z jiných zemí, jejichž cena je standardně značně vyšší než u předchozích segmentů (případně srovnatelná s dražšími prémiovými pivy). Do tohoto segmentu by případně patřilo i pivo Staropramen, a tudíž značky spadající do tohoto segmentu jsou přímou konkurencí a jejich analýze bude věnován největší prostor.

#### **Česká piva vyvážená do Brazílie:**

Českých piv vyvážených do Brazílie je poměrně hodně, není ale úplně jednoduché je sehnat, jelikož jejich dostupnost je obtížná a také je velice složité zjistit přesné statistiky prodeje. Většina českých piv je k dostání především na objednávku přes internet. Jedná se o následující piva:

**Pilsner Urquell** – baleno klasicky v láhvích o objemu 500 ml, importérem je společnost Importbeer [48]. K dostání mimo jiné v řetězcích Pão de Açúcar či Mambo.

**Primátor** – také dovážen přes Importbeer, je možnost zakoupit i speciály či tmavý, v prodeji spíše na objednávku přes internet než přímo v obchodě.

**Diva Czech Lager** – pivovar Platan protivín, láhev 500 ml, řetězec Pão de Açúcar

**Starobrno** – Importbeer, klasické balení 500 ml, především přes internet.

**Czech Lager** – pivovar Samson, importováno přes společnost Bier&Wein [49].

**Praga Pils** – údajně české pivo, výrobce nezjištěn ani na oficiálních stránkách,<sup>14</sup> dovážen přes Bier&Wein.

Obecně vývoz českého piva do Brazílie v posledních letech roste, což ukazuje i následující tabulka:

*Tabulka 10 - Vývoz piva z ČR do Brazílie (v hl)*

Rok	Vývoz (v hl)
2007	93
2008	394
2009	1065
2010	933
2011	2371
2012	2446

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

### **Německá piva**

V Brazílii je v obchodech k dostání poměrně velké množství německých piv, balených v láhvích o objemu 500 ml. Nejdůležitější značky dostupné v obchodní síti jsou:<sup>15</sup>

**Paulaner** – Importbeer, Brau Holding International.

**Erdinger** – Bier&Wein, Erdinger.

**Höfbrau München** – Bier&Wein, Höfbrau München.

**Weihenstephaner** – Clac, Bavarian State Brewery.

---

<sup>14</sup> <http://www.pragapils.eu/>

<sup>15</sup> Za značkou následuje vždy importér a pivovarnická skupina pod kterou značka patří, balení 500 ml.

## Další zahraniční piva

Kromě českého a německého piva, je na trhu významně zastoupeno belgické pivo (**Stella Artois, Hoegaarden, Duvel, Le Chouffe atd.**), americký **Budweiser** a **Heineken**, který se jak už bylo řečeno přímo v Brazílii vyrábí v pivovaru Kaiser a je tak dostání téměř všude za v porovnání s ostatními zahraničními pivy poměrně nízkou cenu.

### 6.1.5 Segment Super Premium

Do tohoto segmentu patří prémiová exkluzivní dovážená piva, která jsou charakterizována především vysokou cenou. Dále sem také patří lokální značky, z nichž některé patří pod Kirin – např. **Baden-Baden, Eisenbahn, Devassa** a také piva z německých pivovarů, např. **Colorado, Wäls, DaDo Bier** [50], přičemž jejich cena je většinou až několikanásobně vyšší než cena Prémiové verze značek z Core segmentu. Nejedná se však o potenciálně přímou konkurenci pro Staropramen.

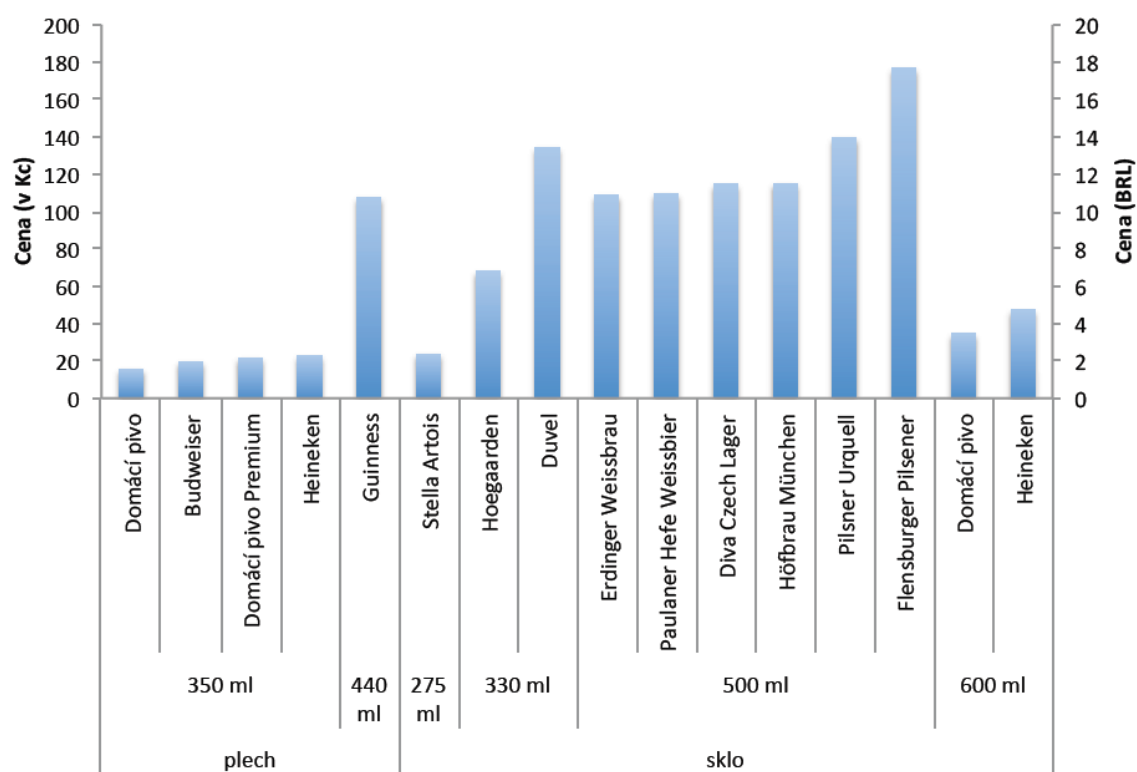
## 6.2 Ceny piva v Brazílii

Stejně jako všechny ostatní produkty a služby i pivo podléhá vysokému zdanění což se odráží i na konečných cenách piva.

### 6.2.1 OFF-TRADE

Ceny se samozřejmě velmi liší dle značky a země původu a s tím spojených nákladů převážně na přepravu a daně. O průměrných cenách nejběžnějších typů a značek piva v Brazílii v segmentu OFF-TRADE přináší přehled graf a tabulka na následující straně:





Obrázek 3 : Ceny piva na brazilském trhu – OFF-TRADE

Zdroj: Vlastní průzkum v Brazílii

Tabulka 11 - Ceny piva na brazilském trhu – OFF-TRADE

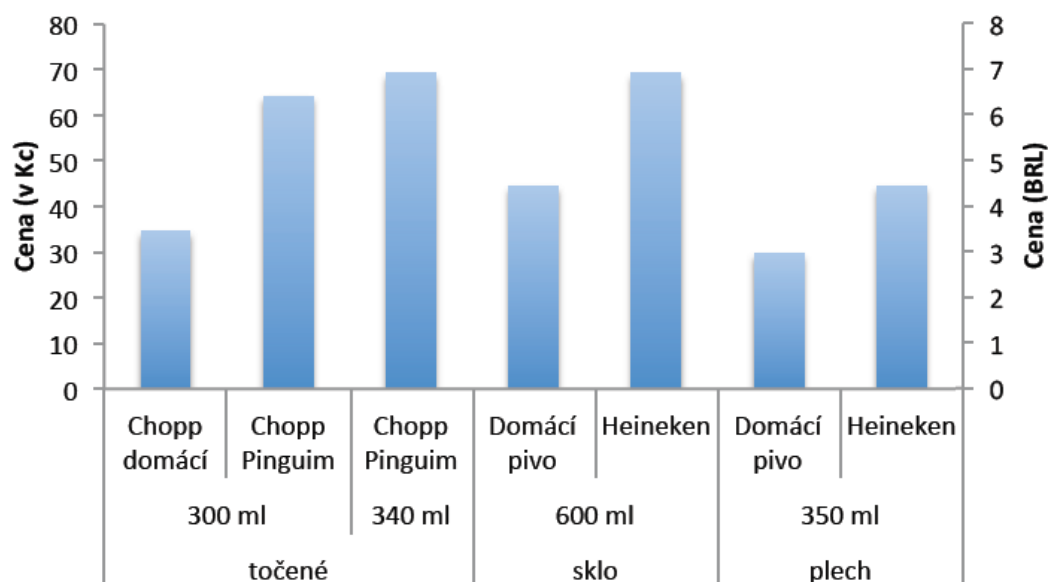
Druh piva	Obal	Objem	Cena (BRL)	Cena (v Kč)
Domácí pivo	plech	350 ml	1,6	15,80
Budweiser	plech	350 ml	2	19,76
Domácí pivo Premium	plech	350 ml	2,2	21,73
Heineken	plech	350 ml	2,32	22,92
Guinness	plech	440 ml	10,9	107,67
Stella Artois	sklo	275 ml	2,41	23,81
Hoegaarden	sklo	330 ml	6,9	68,16
Duvel	sklo	330 ml	13,6	134,34
Erdinger Weissbrau	sklo	500 ml	11	108,66
Paulaner Hefe Weissbier	sklo	500 ml	11,1	109,65
Diva Czech Lager	sklo	500 ml	11,6	114,58
Höfbru München	sklo	500 ml	11,65	115,08
Pilsner Urquell	sklo	500 ml	14,13	139,58
Flensburger Pilsener	sklo	500 ml	17,89	176,72
Domácí pivo	sklo	600 ml	3,5	34,57
Heineken sklo	sklo	600 ml	4,8	47,41

Zdroj: Vlastní průzkum v Brazílii

Ceny jsou uvedeny v brazilských realech, přičemž v době provedení průzkumu ke dni 20.2. 2013 dle ČNB platilo, že 1 euro = 2,719459 realů a 1 real = 9,878 Kč. Pod pojmem domácí pivo se pro účely této analýzy rozumí běžné brazilské pivo značek Skol, Brahma, Itaipava, Antarctica atd. Z následujícího přehledu tedy vyplývá, že nejlevnější jsou běžná domácí piva v plechovkách, následovaná Budweiserem a Heinekenem. Importovaná piva z konkurenční skupiny Staropramenu se cenově pohybují mezi 11 BRL a 18 BRL. Jedná se o průměrné ceny, přesné ceny, včetně obchodního řetězce, v němž byly zaznamenány ukazuje Příloha F.

## 6.2.2 ON-TRADE

V segmentu ON-TRADE se ceny samozřejmě velmi liší nejen na základě druhu piva ale také dle úrovně restauračního zařízení a také dle lokality; v menších městech a okrajových částech velkých měst jsou ceny následující:



Obrázek 4 : Ceny piva na brazilském trhu – ON-TRADE

Zdroj: Vlastní průzkum v Brazílii

**Tabulka 12 - Ceny piva na brazilském trhu – ON-TRADE**

Druh piva	Typ	Objem	Cena (BRL)	Cena (v Kč)
Chopp domácí	točené	300 ml	3,5	34,57
Chopp Pinguim	točené	300 ml	6,5	64,21
Chopp Pinguim	točené	340 ml	7	69,15
Domácí pivo	Sklo	600 ml	4,5	44,45
Heineken	Sklo	600 ml	7	69,15
Domácí pivo	Plech	350 ml	3	29,63
Heineken	Plech	350 ml	4,5	44,45

Zdroj: Vlastní průzkum v Brazílii

Ceny jsou opět uvedeny v brazilských realech, přičemž v době provedení průzkumu ke dni 20.2. 2013 dle ČNB opět platilo, že 1 euro = 2,719459 realů a 1 real = 9,878 Kč. Pod pojmem domácí pivo se pro účely této analýzy znovu rozumí běžné brazilské pivo značek Skol, Brahma, Itaipava, Antarctica atd. Značka točeného piva Pinguim je populární především ve městě Ribeirao Preto ve státě Sao Paulo. V centrech velkých měst jako je Sao Paulo, Rio de Janeiro a Brasília mohou být ceny i dvakrát vyšší.

## **6.3 Specifika na trhu**

Účelem této kapitoly je podat přehled specifických faktorů na brazilském trhu s pivem pro lepší pochopení jeho fungování.

### **6.3.1 Charakteristika konzumenta piva v Brazílii**

Pivo je v Brazílii velmi oblíbeným nápojem, o čemž svědčí již zmíněná spotřeba na obyvatele 65 l /osoba/rok (na úrovni Kanady či Ruska) a pije se při mnoha příležitostech; doma, v barech, na oslavách. Mladší generace dává přednost nízké ceně, střední a vyšší vrstvy si za kvalitní pivo rády připlatí.

### 6.3.2 Reklama

Reklama na alkoholické výrobky není nijak omezena (na rozdíl od tabákových výrobků) a probíhá prakticky ve stejné formě jako v České republice, tzn. televizní reklamy, billboardy, festivaly atd. V restauračních zařízeních jsou běžné reklamní panely, podtácky, lednice, sklenice, chladičí držáky na láhve atd.

### 6.3.3 Balení

Pivo je v Brazílii prodáváno v mnoha různých baleních. V hospodách a restauracích se nejčastěji prodává v 600 ml láhvích, které jsou chlazeny chladičím držákem a rozlity do skleniček mezi osazenstvo celého stolu (pivo mimo lednici rychle teplá), je ale možné zakoupit plechovky o objemu nejčastěji mezi 343 ml a 369 ml (dle výrobce). V obchodech a obchodních řetězcích se kupují již zmíněné láhve především (někde pouze) v celých baleních (basách), dále také plechovky (latta) o objemu 343 ml až 369 ml (dle výrobce) a větší plechovky (latão) o objemu 469 ml až 500 ml (dle výrobce).

## 6.4 Shrnutí a doporučení

Z výše uvedené charakteristiky brazilského pivního trhu vyplývá, že Brazílie je jistě zajímavou zemí z hlediska vstupu na její trh s pivem. Existuje tu však řada rizik a překážek, které je před závěrečným rozhodnutím nutno vzít v úvahu.

### 6.4.1 Pozitiva

- **Velký trh** – brazilský pivní trh je obrovský, pivo se zde pije v hojné míře a je zde množství spotřebitelů, kteří by si potenciálně mohli pivo Staropramen oblíbit.
- **Vývoj na trhu s pivem** – trh s pivem v Brazílii stále roste a předpokládá se, že růst bude přetrvávat, navíc roste i podíl spotřebovávaného importovaného piva, které je stále oblíbenější na úkor běžného piva [51].

- **Ekonomická situace** – přestože celková souhrnná ekonomická situace v zemi nepatří k nejlepším na světě, vykazuje brazilská ekonomika stabilní růst a především v oblastech velkých měst (Sao Paulo, Rio de Janeiro, Brasília) je ekonomicky velmi silné obyvatelstvo s vysokou spotřebitelskou poptávkou.
- **Konkurence v segmentu českých pív** – přestože se na trhu objevuje poměrně mnoho různých značek, jejich dostupnost je velmi omezená, mnoho Brazilců má pojem „české pivo“ spojen s kvalitou a znají Prahu, což je velmi vítané vzhledem k marketingové strategii značky Staropramen, která je postavena na sounáležitosti značky Staropramen a hlavního města Praha.

#### 6.4.2 Negativa

- **Vysoké náklady** – vysoké náklady na přepravu v kombinaci s vysokým daňovým zatížením a tarifními i netarifními opatřeními na ochranu trhu budou tlačit na poměrně vysokou tržní cenu piva Staropramen.
- **Složitá administrativa** – byrokracie a zdlouhavá administrativa mohou ztěžovat a prodlužovat zavedení piva na trh (tento problém by měl částečně vyřešit importér).
- **Konkurence v segmentu zahraničních pív a domácích speciálů** – přestože české je pivo na trhu málo dostupné, importovaných pív se na trhu nalézají značné množství (především německých a belgických) a v kombinaci s brazilskými speciály z menších pivovarů (Colorado, Eisenbahn) budou představovat velkou konkurenci.

#### 6.4.3 Příležitosti

- **Cestovní ruch** – Brazílie je velmi lákavou turistickou destinací, navíc se v ní během let 2014 a 2016 uskuteční dvě největší sportovní akce na světě, mistrovství světa ve fotbale a letní olympijské hry, což otevírá možnost spolupráce s místními hotely a zacílení prodeje i na turisty.

- **Profilace značky v segmentu českých piv jako číslo jedna** – žádné české pivo zatím nemá silnou tržní pozici, bude však zřejmě zapotřebí vysokých marketingových nákladů.

#### 6.4.4 Hrozby

- **Heineken** – vzhledem k faktu, že se přímo v Brazílii vyrábí, jeho finální spotřebitelská cena je mnohem nižší, z toho samého důvodu, ale přestává být vnímán jako exkluzivní importované pivo a je považován spíše za lehký nadstandard.
- **Neziskovost** – vzhledem k vysokým celkovým nákladům je možné, že celkový projekt vstupu na brazilský trh se nemusí dlouhodobě vyplatit.

#### 6.4.5 Závěrečné doporučení

Na základě všech předchozích statistik, přehledů a charakteristik, autor doporučuje vstup na brazilský trh za následujících podmínek a navrhuje následující postup:

- 1) **Vybrat vhodné lokality** – nesaturovat celý brazilský trh, zaměřit se pouze na ekonomicky silná místa a hustě osídlené lokality, které mají rozvinutý turistický ruch, zpočátku se soustředit především na Sao Paulo a Rio de Janeiro a přilehlé oblasti (Belo Horizonte), dále pak případně Brasília, Porto Alegre, Recife, Fortaleza.
- 2) **Vybrat vhodného importéra** – vybrat takového importéra, pro kterého bude Staropramen česká značka č. 1, který bude schopný dostat pivo Staropramen do požadovaných lokalit, či hotelových řetězců a zároveň umožní Staropramenu co největší kontrolu nad obchodní politikou.
- 3) **Soustředit se ze začátku především na OFF-TRADE** – nejjednodušším způsobem vstupu na trh jsou jednoznačně obchodní řetězce, v segmentu ON-TRADE pak především hotely, popřípadě sítě exkluzivnějších restaurací,

v obyčejných hospodách a restauracích se bude pivo Staropramen prosazovat velmi složitě.

- 4) **Učinit marketingovou akci** – jakožto nové pivo na trhu, bude nutné oslovit a zaujmout potenciální spotřebitele, vzhledem k obrovským marketingovým nákladům se nejsnazší cestou jeví brazilská verze internetových stránek (v brazilské portugalštině), popř. pokusit se dostat do akčních letáků řetězců, či využití brigádníků k rozdávání informačních letáčků o českém pivu Staropramen před obchodními centry, kde ho bude možné zakoupit.
- 5) **Snažit se na trhu udržet i přes případný počáteční neúspěch** – při volném životním stylu brazilců často trvá zaběhnutí nových věcí déle než v jiných zemích.
- 6) **Stát se jedničkou na brazilském trhu mezi importovanými českými pivy** – dlouhodobý cíl, jehož dosažení bude vyžadovat spoustu práce a kapitálu, zároveň by však jeho splnění mohlo otevřít velmi zajímavé obchodní možnosti (např. otevření Staropramen baru).

Brazilský trh je tedy z obchodního hlediska trhem velice zajímavým, vstup na něj však bude vyžadovat nemalou finanční investici a skýtá také mnoho různých překážek. Při jejich překonání by se však, především v budoucnu, mohl stát pro pivo Staropramen trhem velmi rentabilním a pivo Staropramen by se zde mohlo úspěšně usadit.

## 7. Portugalsko

### 7.1 Obecné informace o zemi<sup>16</sup>

**Oficiální název:** República Portuguesa (Portugalská republika)  
**Rozloha:** 92.082 km<sup>2</sup> (včetně Madeiry a Azorských ostrovů)  
**Počet obyvatel:** 10.562.178 (z toho 246.772 Azorské ostrovy a 267.785 Madeira)  
**Hustota zalidnění:** 114,5 obyvatele na km<sup>2</sup>

**Podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva:** 61,9 % (68,3 % muži a 56,1 % ženy)

**Podíl a složení obyvatelstva [53]:** 0-14 let : 16,1 % (1,09 mužů/1 žena)

15-24 let: 11,5 % (1,13 mužů/1 žena)

25-54 let: 42,5 % (1,01 mužů/1 žena)

55-64 let: 11,7 % (0,87 mužů/1 žena)

65 let a více: 18,2 % (0,69 mužů/1 žena)

**Národnostní složení:** Portugalci a cca 250 tis. příslušníků jiných národností, hlavně z afrických zemí (nejvíce z Kapverdské republiky a Guineje Bissau, dále z Angoly a Mosambiku), následují Brazilci, Ukrajinci, Moldavané, Rusové.

**Náboženské složení:** katolíci: 94 % (praktikujících asi 50 %), jiná náboženství: 4 % (protestanti, muslimové, hinduisté, nepatrná židovská komunita), bez vyznání jsou přibližně 2 % obyvatelstva.

**Úřední jazyk:** portugalština, další nejčastěji používané jazyky jsou francouzština, španělština, angličtina; někteří přistěhovalci z Afriky mluví kreolsky a dalšími jazyky podle země původu.

**Administrativně správní členění:** 18 okresů a 2 autonomní oblasti (ostrov Madeira a Azorské ostrovy), dále se země člení na obce a komuny.

**Největší města, počet obyvatel:** Lisabon – hlavní město - 545 tis. (celá aglomerace cca 2,8 mil.), Porto – 237 tis. (celá aglomerace cca 1,6 mil.), Vila Nova de Gaia – 186 tis. (patří do aglomerace Porto), Braga – 181 tis., Amadora – 175 tis., Funchal (Madeira) – 111 tis., Coimbra – 102 tis.

---

<sup>16</sup> Pokud není uvedeno jinak zdrojem je [52]



**Měna:** Euro (1 euro = 100 centimů), přímé použití cizích měn při nákupu většinou není možné.

## 7.2 Zahraniční obchod země

Obchodní bilance portugalského zahraničního obchodu je v posledních letech trvale pasivní. V roce 2011 byl zaznamenán poměrně významný meziroční růst exportu (+15,2 %), ke kterému došlo především díky poklesu domácí poptávky a nastalé potřebě výrobců hledat pro svou produkci zahraniční odbytiště. V ostatních letech se import a export a tím pádem samozřejmě ani celkové saldo zahraničního obchodu téměř neměnilo a poměr krytí dovozu vývozem se pohyboval přibližně mezi 60 % a 70 %. Přesnou bilanci portugalského zahraničního obchodu ukazuje následující tabulka:

*Tabulka 13 - Portugalský dovoz a vývoz v posledních letech (v mil. EUR)*

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Dovoz (CIF)</b>	57.056	61.174	50.074	56.906	57.684
<b>Vývoz (FOB)</b>	37.589	37.961	31.085	36.757	42.356
<b>Saldo</b>	-19.467	-23.213	-18.989	-20.149	-15.328
<b>Poměr krytí dovozu vývozem (%)</b>	65,9	62,1	62,1	64,6	73,4

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-zahranicni-obchod-zeme-19426.html>

Vzhledem k dlouhodobému členství v Evropské Unii je logicky portugalský zahraniční obchod zaměřen především na státy Evropské unie. Podíl států EU v posledních 5 letech na celkovém portugalském dovozu představoval hodnoty kolem 76 % a na vývozu kolem 77 %. Největšími obchodními partnery Portugalska jsou tedy vyspělé evropské země, především Španělsko (z geografických důvodů hlavní obchodní partner Portugalska), Německo a Francie (které dohromady tvoří téměř 70 % portugalských vývozu a dominují i z hlediska portugalských dovozů), z mimoevropských států jsou největšími obchodními partnery bývalá kolonie Angola, USA a Brazílie. Přesnou teritoriální strukturu zahraničního obchodu Portugalska za rok 2011 ukazuje následující tabulka:

**Tabulka 14 - Největší obchodní partneři Portugalska v roce 2011**

<b>Země</b>	<b>Vývoz (v mil. EUR)</b>	<b>Země</b>	<b>Dovoz (v mil. EUR)</b>
Španělsko	10.509	Španělsko	18.227
Německo	5.761	Německo	7.116
Francie	5.099	Francie	3.968
Angola	2.329	Itálie	3.087
Velká Británie	2.155	Nizozemí	2.753
Nizozemí	1.665	Velká Británie	1.922
Itálie	1.549	Belgie	1.512
USA	1.492	Brazílie	1.457
Belgie	1.335	Angola	1.174
Brazílie	579	USA	1.092

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-zahranicni-obchod-zeme-19426.html>

Co se týče komoditní struktury vývozu a dovozu Portugalska, nejvyšší procentuální podíl na dovozu v roce 2011 měly: stroje a zařízení (14,5 %), dopravní prostředky (13,3 %), kovy (8,1 %), minerální paliva (7,2 %) a plasty a guma (6,8 %). Na vývozu měly v roce 2011 nejvyšší procentuální zastoupení: minerální paliva (17,9 %), stroje a zařízení (15 %), dopravní prostředky (10,6 %), zemědělské komodity (10,4 %) a chemikálie (10,4 %) [54].

### **7.2.1 Ochrana domácího trhu a podmínky pro dovoz**

Portugalský a český trh jsou součástí vnitřního trhu EU a tudíž odpadají veškerá samostatná ochranná opatření, která jsou vyhrazena režimu EU a pravidla pro pohyb zboží vně EU odpovídají pravidlům, která byla stanovena EK pro celý vnitřní trh EU. Po vstupu České republiky do EU 1. květnu 2004 byla sladěna pravidla pro pohyb zboží do/z České republiky z/do Portugalska s legislativou EU. ČR a Portugalsko jsou součástí vnitřního trhu EU a odpadají tedy celní formality [54 kap. 6.5].

### 7.2.2 Daňový systém Portugalska

Portugalský daňový systém z roku 1989 se zakládá na souboru daní státních a komunálních, přímých a nepřímých. Daně, které by mohly být důležité pro vývoz piva Staropramen (či případně pro založení pobočky) jsou tyto státní daně [55]:

- **Daň z příjmu fyzických osob** – závisí na počtu vyživovaných osob (maximálně 38 %).
- **Daň z příjmu právnických osob** – 3 různé sazby dle výše zdanitelného zisku – do 12.500 € - 12,5 %, do 2 mil. € - 25 %, nad 2 mil. € - 27,5 %.
- **Daň z přidané hodnoty** – kontinentální sazby jsou 23 % (od 1.1. 2011), 13 % a 6 %, snížené sazby uplatňované v autonomních oblastech (Azory, Madeira) jsou 16 %, 9 % a 4 %.
- **Daň z lihovin – piva, vína, destilátů** – pro pivo je daň počítána zčásti dle obsahu alkoholu (do obsahu 1,2 % alkoholu) a poté dle tzv. Plato stupnice (pro obsah alkoholu 1,2 % a vyšší), přičemž pilotní produkt značky Staropramen – Staropramen Premium, náleží do skupiny 11° - 13° Plato. Jednotlivé sazby ukazuje následující tabulka [56]:

*Tabulka 15 - Portugalské sazby daně z piva pro jednotlivé typy piva*

≤ 0,5 % alc. vol.	0 €
0,5-1,2 % alc. vol.	7,36€ / hl
< 8° Plato	9,22 € / hl
8°-11° Plato	14,72 € / hl
11°-13° Plato	18,43 € / hl
13°-15° Plato	22,10 € / hl
> 15° Plato	25,85 € / hl

Zdroj: <http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/BED2012.pdf>

Pivovary s produkcí menší než 200.000 hl, platí pouze 50 % částek, uvedených v Tabulce 15.

Další státní daně, které Portugalsko vybírá jsou: daň z minerálních paliv a plynu, daň z tabáku a tabákových výrobků, daň z lihu, daň automobilová, daň kolková, daň z her a hracích automatů, daň z nafty (při pronájmu těžebního prostoru), silniční daň. Mezi portugalské komunální daně patří: komunální poplatky, komunální daň z vozidel, daň za požární službu, komunální dopravní poplatky, komunální daň na operace s nemovitostmi a daň ekologická.

### 7.2.3 Zahraniční obchod Portugalska s Českou republikou

Portugalsko průběžně posilovalo pozici v celkovém zahraničním obchodě ČR, a to ze 64. pozice v roce 1993 až na 33. místo v obratu a 29. místo v českém vývozu v letech 2010 a 2011. V rámci obchodní výměny s členskými státy EU zaujímá ČR v Portugalsku 12. pozici na straně portugalského vývozu a 10. místo na straně portugalského dovozu. Z obou následujících tabulek je patrné, že vývoj zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Portugalskem je v posledních letech charakteristický převahou českého exportu (údaje ČSÚ - Českého statistického úřadu a jeho portugalské obdoby INE – Instituto Nacional de Estatística sice nejsou zcela totožné):

**Tabulka 16 - Bilance obchodní výměny Portugalsko - ČR (v mil. EUR) – dle ČSÚ**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vývoz (z ČR)</b>	323	329	290	379	391
<b>Dovoz (do ČR)</b>	239	231	228	302	326
<b>Obrat</b>	562	560	518	682	717
<b>Saldo</b>	84	98	62	77	65

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19427.html>

**Tabulka 17 - Bilance obchodní výměny Portugalsko - ČR (v mil. EUR) – dle INE**

Země	Dovoz do Portugalska		Vývoz z Portugalska		Saldo portugalské OB	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
ČR	355	347	245	278	-109	-69

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19427.html>

Co se týče komoditní struktury vzájemného zahraničního obchodu Portugalska a České republiky, hlavními položkami vývozu ČR do Portugalska v roce 2011 byly: motorová vozidla (16 %), části a součásti motorových vozidel (13,8 %), radiolokační přístroje (10,8 %), automatická zařízení na zpracování údajů (6,9 %), zámky (4,5 %), elektrická zařízení k ochraně a spínání el. obvodů (2,6 %) a monitory, projektory a televizní přijímače (2,5 %). Hlavními položkami dovozu ČR z Portugalska za rok 2011 byly: elektrické kondenzátory (9,5 %), přístroje pro záznam a reprodukci zvuku (7,1 %), nezpracovaný tabák (6,9 %), pneumatiky (6,3 %), části a součásti motorových vozidel (4,4 %), motorová vozidla (4,2 %) a vysokopevnostní textilie (4,1 %) [57].

## **7.3 Analýza politického, právního a regulačního prostředí**

### **7.3.1 Členství v mezinárodních organizacích**

Zahraniční politika Portugalska je postavena na třech základních prioritách:

- účast na evropské integraci reprezentovaná členstvím v Evropské unii
- pevná transatlantická vazba vyjádřená členstvím v NATO
- velmi úzké vztahy s portugalsky hovořícími zeměmi

Portugalsko je tedy členem zhruba 90 mezinárodních organizací. Je zastoupeno ve všech významných mezinárodních organizacích v systému OSN, je také členem nejvýznamnějších

mezinárodních ekonomických organizací, jakož i organizací s působností na evropském kontinentu. Historicky podmíněnou je orientace portugalské zahraniční politiky na oblasti, jež s Portugalskem spojuje společný jazyk i historie. Společně se Španělskem je aktivním účastníkem ibero-americké spolupráce. Mezi nejdůležitější z organizací jejichž je Portugalsko členem náleží [58]:

- EVROPSKÁ UNIE – Portugalsko vstoupilo do EU v roce 1986 společně se Španělskem v rámci tzv. třetího (společně s druhým nazývaným též jižního) rozšíření. Členem eurozóny je od roku 1999. Po vstupu do země plynuly vysoké finanční částky z fondů EU, které Portugalsko využilo na podporu investic a na programy zaměřené na rozvoj infrastruktury nebo také na modernizaci zemědělství a rybolovu. Přesto se země především v poslední dekádě dostala do finanční krize, která se stále prohlubuje. Přes přetrvávající problémy v některých (především ekonomických) oblastech je však Portugalsko považováno za aktivního podporovatele politik EU. To dokládá také fakt, že byl v roce 2004 do čela Evropské komise zvolen právě portugalský kandidát - José Manuel Barroso [59].
- NATO – Severoatlantická aliance – Portugalsko je jedním ze zakládajících členů (1949).
- OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj – Portugalsko je jedním ze zakládajících členů (1961).
- CPLP – Společenství portugalsky mluvících zemí - sdružení osmi států, ve kterých je úředním nebo jedním z úředních jazyků portugalština. Byla založena v roce 1996 sedmi státy (Portugalsko, Angola, Brazílie, Guinea-Bissau, Kapverdy, Mosambik, Svatý Tomáš a Princův ostrov) a v roce 2002 se po získání samostatnosti připojil i Východní Timor.
- BIS – Banka pro mezinárodní vypořádání
- IMF – Mezinárodní měnový fond – Portugalsko vstoupilo v březnu 1961.
- WB – Světová banka

- WTO – Světová obchodní organizace

V rámci propojení s latinskou amerikou je Portugalsko v roli pozorovatele v organizacích ALADI a SELA, jež jsou popsány v kapitole 5.3.1.

### 7.3.2 Vnitřní politická situace

Portugalsko je parlamentní republikou. Demokratický systém se v Portugalsku usadil až po pádu salazarismu v roce 1974 (Karafiátová revoluce) a zejména po prvních demokratických volbách v roce 1976. V čele státu stojí prezident, volený přímou volbou. Zákonodárnou moc má Shromáždění republiky - Assembleia da República (parlament) v čele s předsedou. Výkonnou moc má vláda v čele s premiérem.

**Portugalský parlament** neboli Shromáždění republiky, Assembleia da República, (dále AR) je jednokomorový, má 230 poslanců, v jeho čele stojí předseda. Ten je volen členy parlamentu a jeho funkční období je čtyřleté (podle ústavy „trvá po dobu čtyř legislativních zasedání“, z nichž každé trvá jeden rok a začíná 15. října). V současné době je předsedkyní Maria Assunção Andrade Esteves, která do funkce nastoupila v červnu 2011. Kromě AR existují dvě regionální shromáždění (Assembleia Regional), a to na ostrově Madeira a na Azorských ostrovech.

**Vládu** tvoří ministerský předseda, kterým je momentálně Pedro Passos Coelho, ministři (v současné době existuje celkem 12 ministerských funkcí, náležících do vlády), státní tajemníci a případně státní podtajemníci. Vláda může mít jednoho nebo více místopředsedů.

**Ústavní soud** (Tribunal Constitucional) má 13 členů, z nichž deset volí AR a tři jsou vybráni zvolenými deseti. Mezi sebou si členové zvolí předsedu, jehož volební období je dvouleté s možností znovuzvolení.

**Nejvyšší soudní dvůr** (Supremo Tribunal de Justiça) je nejvyšší v soustavě soudů, aniž by bylo dotčeno postavení Ústavního soudu. Tvoří jej 13 soudců, z nichž deset je jmenováno

AR a ti potom zvolí další tři. Mandát je šestiletý, předseda je volen z řad členů Nejvyššího soudního dvora [60].

**Hlavou státu** je stejně jako v České republice prezident republiky. Současný prezident Aníbal Cavaco Silva byl do funkce uveden 9.3. 2006 a poté, co 23.1. 2011 opětovně zvítězil v 1. kole voleb, nastoupil do druhého mandátu 9.3. 2011. Během své politické kariéry byl mj. ministrem financí a předsedou vlády. Prezident je v Portugalsku volen ve všeobecných, přímých a tajných volbách na pětileté období a smí být zvolen maximálně na dvě po sobě přímo navazující funkční období. K jeho nejdůležitějším pravomocem patří předsedání Státní radě, stanovování termínu voleb prezidenta republiky, poslanců AR, poslanců Evropského parlamentu a do zákonodárných regionálních shromáždění v souladu s Ústavou, jmenování předsedy vlády a na jeho návrh jmenování a odvolávání členů vlády, jmenování pěti členů Státní rady, předsedání Nejvyšší radě národní obrany atd.

**Státní rada**, politický poradní orgán prezidenta, se skládá z předsedy AR, premiéra, předsedy Ústavního soudu, Ochránce spravedlnosti (ombudsmana), z předsedů regionálních vlád, z pěti občanů vybraných prezidentem a z pěti občanů volených AR [60].

## **7.4 Analýza ekonomického prostředí**

### **7.4.1 Stručný historický ekonomický vývoj**

Po první světové válce se Portugalsko dostalo nejen vinou skandálu s falešnými bankovkami z Angoly do hluboké ekonomické krize a výsledkem byla celková zaostalost celého hospodářství. Hrozící bankrot se sice podařilo odvrátit tehdejšímu ministru financí a následnému diktátorovi Antóniovi de Oliveira Salazarovi, Portugalsko však bylo zaostalým převážně zemědělským státem. Po konci diktatury se 70. léta 20. století nesla ve znamení markantního zvyšování produkce, přesto se Portugalsko stálo nebylo schopné zotavit a v roce 1980 obdrželo finanční pomoc od USA a NATO, problémem byla v tomto období také vysoká inflace (dosahující až cca 30 %). Po roce 1984 se v Portugalsku začal projevovat vliv strukturálních změn a situace se začala obracet k lepšímu, což vyústilo ve vstup do Evropské Unie v roce 1986 a následnou mohutnou finanční podporu



z Evropských fondů, která byla zaměřena především na zlepšení dopravní infrastruktury v zemi a životní standard se začal zvyšovat [61].

Po roce 2000 se však ekonomická situace v zemi začala znovu zhoršovat a výkonnost portugalské ekonomiky byla dokonce překonána některými novými členy EU (ČR, Kypr, Slovinsko). Portugalsko bylo poté velmi zasaženo celosvětovou ekonomickou krizí roku 2008, s jejímiž důsledky se potýká dodnes. V roce 2011 dokonce Portugalsko jako další země po Řecku a Irsku požádalo o pomoc MMF a EU (přestože pomoc dlouho odmítalo z důvodu neochoty přistoupit na škrty v rozpočtu) a v květnu téhož roku byl schválen záchranný program, díky němuž Portugalsko během sedmi a půl let obdrží 78 miliard euro (52 mld. od EU, 26 mld. od MMF). Podmínkou poskytnutí půjčky však byl závazek Portugalska, že v dalších třech letech realizuje strukturální reformy, jejichž hlavními cíly budou zvýšení potenciálu růstu ekonomiky, vytvoření pracovních míst a zvýšení konkurenceschopnosti. Program zahrnuje i strategii konsolidace veřejných financí, díky které by se mělo podařit snížit rozpočtový deficit pod 3 % HDP [62].

Nová vláda premiéra Pedra Passose Coelha vyvíjí nezměrné úsilí, aby dodržela všechny parametry dohody s věřitelskými institucemi, a to i za cenu poměrně drastických sociálních dopadů. Díky tomu jsou po periodických čtvrtletních hodnoceních plnění programu jednotlivé splátky půjčky bez problémů uvolňovány. Nezpochybnitelným faktem však je, že další ekonomický vývoj země mnohem více závisí na celkovém stavu ekonomiky v EU, potažmo eurozóně a především dalším vývoji v Řecku (riziko opuštění eurozóny), Španělsku (největší obchodní a hospodářský partner) a dalších zemí EU postižených dluhovou krizí [62].

## **HDP/PPP**

Portugalsko se se svým celkovým HDP/PPP za rok 2011 řadilo na 49. místo (CIA World Factbook, Mezinárodní měnový fond) respektive na 47. místo (Světová banka) celosvětového žebříčku, jeho HDP/PPP za rok 2011 bylo tedy lehce pod úrovní HDP/PPP České republiky.

HDP/PPP pro rok 2011 dle jednotlivých zdrojů:    252,5 mld. USD    cia.gov  
    159,3 mld. EUR    businessinfo.cz  
    237,4 mld. USD    worldbank.gov

**Tabulka 18 - Vývoj HDP/PPP v posledních letech – reálný procentuální růst (v %)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Portugalsko</b>	-1,3	1,1	0,4	1,3	1,8	-0,1	-2,6	1,4	-1,5

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=po&v=66>

**Tabulka 19 - Vývoj HDP/PPP v posledních letech – celkový růst (v mld. USD)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Portugalsko</b>	181,8	188,7	200,6	210,1	232,3	236,5	240,9	247	252,2

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=po&v=65>

Podíl jednotlivých odvětví na tvorbě HDP: služby 74,5 %, průmysl 23,3 %, zemědělství 2,2 % [62].

### **HDP/PPP per capita**

Postavení Portugalska na celosvětovém žebříčku na základě HDP/PPP per capita uvádějí různé zdroje různě (CIA World Factbook – 45. místo, World Bank – 38. místo, Mezinárodní měnový fond – 42. místo), všechny se ale shodují, že se Portugalsko nachází o několik příček pod Českou republikou.

HDP/PPP per capita pro rok 2011 dle jednotlivých zdrojů:

23.700 USD/obyv.    cia.gov  
 15.068 EUR/obyv.    businessinfo.cz  
 25.372 USD/obyv.    worldbank.gov

**Tabulka 20 - Vývoj HDP/PPP per capita v posledních letech – celkový růst (v USD)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Portugalsko</b>	18.000	17.900	19.000	19.800	21.800	22.200	22.500	23.000	23.700

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=po&v=67>

V následujících letech by měl celkový HDP podle různých odhadů poklesnout o 3,0 % až 3,5 %. Pokud jde o srovnání s celou skupinou EU-27, Portugalsko se v roce 2012 zařadí co do výše HDP na obyvatele na osmou nejslabší pozici, když za sebou zanechá pouze Estonsko, Bulharsko, Lotyšsko, Litvu, Maďarsko, Polsko a Rumunsko [62].

## **Inflace**

Inflace je Portugalsku podle všech hlavních zdrojů poměrně stabilní a relativně nízká, v posledním desetiletí se pohybovala většinou mezi 2 % a 3 % (výjimkou byl rok 2009, kdy byla v zemi dokonce mírná deflace) a je tedy na podobné úrovni jako inflace v České republice, za rok 2011 dosáhla hodnoty o několik desetín procentního bodu vyšší. Jednotlivé zdroje udávají inflaci pro rok 2011 následovně:

3,7 %	cia.gov
3,6 %	businessinfo.cz
3,7 %	worldbank.gov

**Tabulka 21 - Vývoj inflace v posledních letech (spotřebitelské ceny, udáváno v %)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Portugalsko</b>	3,3	2,1	2,3	2,5	2,4	2,6	-0,8	1,1	3,7

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=po&v=71>

## Míra nezaměstnanosti

Nezaměstnanost je nyní v Portugalsku velkým sociálním problémem, vysokých čísel dosahuje jak celkově, tak především u mladé generace. Celková míra nezaměstnanosti se rok od roku stále zvyšuje, všechny zdroje (CIA World Factbook, Businessinfo i Worldbank.gov) se shodují, že míra nezaměstnanosti pro rok 2011 dosáhla hodnoty 12,7 % a pro rok 2012 15,3 % (v České republice pro rok 2012 dosáhla 8,6 %).

*Tabulka 22 - Vývoj míry nezaměstnanosti v posledních letech (v %)*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Portugalsko</b>	6,4	6,5	7,6	7,6	8	7,6	9,5	10,7	12,7

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=po&l=en>

*Tabulka 23 - Doplnující ekonomické indikátory a jejich vývoj v čase*

	2003	2005	2007	2008
<b>Počet obyvatel</b>	10.102.020	10.566.210	10.642.840	10.676.910
<b>Porodnost (v ‰)</b>	11,45	10,82	10,59	10,45
<b>Úmrtnost (v ‰)</b>	10,21	10,43	10,56	10,62
<b>Čistá migrace (v ‰)</b>	0,49	3,49	3,31	3,23
<b>Střední délka života</b>	76,35	77,53	77,87	78,04
	2009	2010	2011	2012
<b>Počet obyvatel</b>	10.707.920	10.735.770	10.760.310	10.781.460
<b>Porodnost (v ‰)</b>	10,29	10,12	9,94	9,76
<b>Úmrtnost (v ‰)</b>	10,68	10,74	10,8	10,86
<b>Čistá migrace (v ‰)</b>	3,14	3,06	2,98	2,9
<b>Střední délka života</b>	78,21	78,38	78,54	78,7

Zdroj: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=po&v=21&v=25&v=26&v=27&v=30> [63]

## **Veřejný dluh**

Portugalsko v posledních letech zaznamenalo velmi prudké tempo růstu podílu veřejného dluhu na HDP, což je spojeno s ekonomickou krizí, která v zemi zavládla. Na konci roku 2011 dosahoval veřejný dluh hodnoty 184,3 mld. EUR, což odpovídalo 107,8 % HDP a v rámci Evropské unie byl tedy za tento rok z hlediska ukazatele státního dluhu vyjádřeného jako procento z hrubého domácího produktu na čtvrtém nejhorším místě (horší byly pouze další problémové země – Řecko – 165,3 % HDP a Irsko – 108,2 % HDP a dále také Itálie – 120,1 % HDP, u které se však jedná o dlouhodobý fenomén) [64].

## **Zahraniční zadluženost**

Portugalský čistý zahraniční dluh dosáhl podle posledních dostupných údajů v roce 2011 hodnoty 142,3 mld. EUR, neboli 83,3 % HDP. Jeho vývoj v posledních letech ukazuje následující tabulka [55]:

***Tabulka 24 - Čistá zahraniční zadluženost Portugalska***

<b>Rok</b>	<b>HDP (v mil. €)</b>	<b>Čistý zahr. dluh (v mil. €)</b>	<b>Čistý zahr. dluh / HDP (v %)</b>
2005	149.123	94.992	63,7
2006	155.466	100.563	64,7
2007	163.190	109.044	66,8
2008	166.197	130.014	78,2
2009	163.736	143.471	87,6
2010	162.000	145.842	84,4
2011	159.300	142.300	83,3

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-financni-a-danovy-sektor-19425.html#sec3>

## **7.5 Analýza sociálního a kulturního prostředí**

Nynější portugalská kultura je poměrně specifická a její současná podoba je ovlivněna mnoha civilizacemi, které tuto oblast v průběhu věků obývaly. Své stopy zde tedy

zanechala mimo jiné i fénická, řecká, keltská, kartaginská, římská a arabská kultura. Portugalsko bylo také velice aktivní zemí v době zámořských objevů a šířilo svoji kulturu i do kolonií, kde se často smísila s místními tradicemi. Téměř všichni Portugalci mají blízko k umění, hudbě a tanci a na mnoha místech se stále projevuje osobitý místní folklor. Velmi oblíbená je zde káva [65].

### **7.5.1 Geert Hofstede Analysis**

V této kapitole, budou charakterizovány hodnoty jednotlivých dimenzí sociálního modelu nizozemského vědce Gerta Hofstede pro Portugalsko, jejichž metodologie je popsána v kapitole 4.1.3 [66].

#### **PDI – Power distance – hodnota indexu: 63**

Tato poměrně vysoká hodnota naznačuje, že společenská i pracovní hierarchie je běžně respektována, a že jedinci s vysokým postavením mohou mít díky svému postavení jistě výhody. V pracovním styku zaměstnanci očekávají pevné vedení od nadřízených, v opačném případě snadno ztrácejí motivaci. Zaměstnanci často také neradi sdělují nadřízenému negativní informace, což klade vyšší nároky na vedoucí pracovníky, aby byli schopni vypozařovat změny a signály začínajících problémů a podchytit je již v počátku. V České republice je hodnota PDI 57, což naznačuje sice podobnou, ale stále o něco méně hierarchickou společnost než v Portugalsku.

#### **IDV – Individualism – hodnota indexu: 27**

Relativně nízká hodnota indexu IDV naznačuje, že v Portugalsku převládá kolektivistická společnost, jež je charakterizována dlouhodobými pevnými vztahy mezi členy skupiny (většinou rodiny) a vysokou loajalitou vůči ostatním členům skupiny. Pracovní vztahy jsou vnímány v podobných morálních hodnotách jako rodinné vazby. Hodnota indexu IDV pro Českou republiku je 58, což značí mnohem individualističtější společnost než v Portugalsku (jedinec se stará primárně o své vlastní zájmy).

### **MAS – Masculinity – hodnota indexu: 31**

Index maskulinity Portugalska dosahuje poměrně nízké hodnoty což naznačuje, že přehnaná soutěživost a průbojnost nejsou příliš oceňovány, spíše naopak, a důraz je kladen především na vzájemnou shodu. V pracovním prostředí tedy sice nadřazení mají v hierarchii nezpochybnitelně vyšší postavení, problémy se však řeší spíše dohodou a kompromisem než příkazy. Dobrý vedoucí tedy podřízeného nejen řídí, ale také podporuje a nechá ho podílet se na volbě možnosti řešení problému. Naproti tomu Česká republika s indexem MAS 58 patří mezi spíše maskulinní kulturní struktury, kde se více prosazuje síla a příkazový styl řízení.

### **UAI – Uncertainty Avoidance – hodnota indexu: 104**

Hodnota indexu UAI je u Portugalska extrémně vysoká, což naznačuje velmi vysokou snahu o vyhýbání se nejistotě a jako pro všechny ostatní země s tímto vysokým indexem pro něj tedy platí přísné a neměnné normy pro chování a netolerance k neortodoxním myšlenkám a postojům. Portugalci preferují mít pro jakoukoliv situaci záložní plán. Existuje zde emocionální potřeba pro pravidla (i přesto, že tato pravidla často nefungují) a pro lidi je zde důležitá osobní bezpečnost a často se brání inovaci (vidina možnosti změny k lepšímu je překonána strachem z možné změny k horšímu). V České republice je hodnota UAI také poměrně vysoká, konkrétně 74, zdaleka pro ni ale neplatí tak extrémní charakteristiky jako v případě Portugalska.

### **LTO – Long Term Orientation – hodnota indexu: 30**

Poměrně nízké skóre ukazatele LTO znamená, že se Portugalsko řadí mezi krátkodobě orientované země, což značí že důležitá je spíše schopnost dosáhnout rychle požadovaných výsledků, než schopnost navázání dlouhodobých vztahů. V České republice je orientace na krátkodobé vztahy dokonce ještě vyšší, o čemž svědčí i nízká hodnota indexu – 13.

### 7.5.2 Obchodní zvyklosti v Portugalsku

Portugalsko jako evropská země (jeho kontinentální část) se v podstatě nevyznačuje výrazně odlišnými zvyklostmi ve srovnání s ostatními jihoevropskými státy. Při sjednávání schůzek je třeba počítat s delší časovou prodlevou (s výjimkou setkání s lidmi, které se mezi sebou již dobře znají). Doba oběda je „posvátná“ a očekává se, že bude respektována a oproti tzv. západoevropským státům (Německo, Benelux apod.) trvá mnohem delší dobu než je běžné zvykem. Naproti tomu je běžné mít pracovní schůzku třeba v pátek v 18 hodin. V zemi se lze velmi dobře dohodnout kromě portugalštiny i anglicky a francouzsky, a to zvláště na státních úřadech a s partnery zvyklými na komunikaci s cizinci [52].

### 7.6 Analýza technologického prostředí

Technologická vybavenost Portugalska splňuje všechny běžné evropské standardy a je srovnatelná s technologickou vybaveností České republiky. S dostupností technologií by zde neměl být žádný problém, s výjimkou malých vesnic, zejména ve vnitrozemské, řídko obydlené části Portugalska. Vzhledem k prodeji piva Staropramen na místním trhu, zde tedy co se technologického vybavení země týče, nejsou žádné překážky.

Celkově se ukazatele spojené s investicemi do vědy a výzkumu liší dle jednotlivých subkategorií, obecně však byly ve srovnání se členy Evropské unie průměrné, někde dokonce i nadprůměrné, obecně však přibližně na úrovni České republiky. Nyní však v době ekonomické krize v Portugalsku, kdy je vláda nucena provádět rozsáhlé škrty v rozpočtu, zřejmě dojde k omezení investic do vědy a výzkumu a Portugalsko se tak se svými ukazateli nejspíše propadne do evropského podprůměru. Jednotlivé ukazatele tedy jsou:

- **Celkové investice do vědy a výzkumu** – pro rok 2010 v Portugalsku dosahovaly 1,59 % HDP, což je ve srovnání se ostatními státy EU průměrné (14. místo v EU [36], 27. místo na světě, nejvíce Izrael, Jižní Korea, Japonsko, Finsko, Švédsko – 3,1 % až 4,2 % HDP; Česká republika investovala 1,5 % HDP) [67].



- **Počet zaměstnanců ve vědě a výzkumu** – pro rok 2009 bylo v Portugalsku 4.307 výzkumníků na jeden milion obyvatel (13. místo na světě, nejvíce Finsko, Island, Dánsko – 6.400 až 7.600 výzkumníků na milion obyvatel; Česká republika měla 2.755 výzkumníků na milion obyvatel) [37].
- **Počet mezinárodních patentů** – v roce 2010 bylo v Portugalsku vyprodukováno 499 patentů (43. místo na světě, nejvíce Čína, Japonsko a USA – 240.000 až 293.000; Česká republika měla 868 patentů) [38].

Dopravní infrastruktura v Portugalsku je především díky velkým investicím z evropských fondů poměrně dobrá. V zemi existuje 23 dálnic, o celkové délce cca 2.600 km (v ČR 750 km), přičemž největší význam má hlavní tah A1 – Lisabon – Porto a dálnice spojující Portugalsko se Španělskem. Celková délka silniční sítě v zemi je 68.732 km [68], (v ČR 55.510 km). Železniční síť je zčásti elektrifikovaná a poměrně moderní a celková délka železniční sítě v zemi činí 2.813 km (v ČR 9.468 [69]), přičemž hlavní tahy opět spojují největší portugalská města a spojují Portugalsko se Španělskem. V zemi je také dostatek mezinárodních letišť z nichž největší význam mají letiště Lisabon, Porto, Faro, Funchal (Madeira) a Ponta Delgada (Azorské ostrovy). V Portugalsku je také velmi mnoho důležitých přístavů (např. přístav v Lisabonu je největším evropským přístavem na atlantickém pobřeží Evropy), využití námořní dopravy pro export piva z České republiky však zřejmě nemá žádný smysl.

V Portugalsku internet běžně používá 55,2 % obyvatel, což je ve srovnání s evropskými statistikami jak pod průměrem Evropské unie, který je 73 %, tak dokonce i pod celoevropským průměrem, který činí 63,2 %. Ze všech členských států Evropské unie se jedná o čtvrtý nejhorší výsledek, když horší procento uživatelů internetu má už jen Rumunsko, Řecko a Bulharsko. S přístupem k internetu by však neměl být prakticky na celém území žádný velký problém s výjimkou malých vesnic a řídce osídlených oblastí především ve vnitrozemské části Portugalska.

## 8. Analýza trhu s pivem v Portugalsku

Cílem této kapitoly, je stejně jako v případě kapitoly č. 6, analyzovat podmínky na trhu, především v segmentu importovaných piv, tentokrát však je analyzován trh portugalský. Součástí této analýzy je i zhodnocení vhodnosti trhu pro případný vstup společnosti Pivovary Staropramen s.r.o a případně i doporučení a navržení vhodného způsobu vstupu.

### Trh s pivem – rozdělení sil na trhu

V posledních letech zažívá portugalský pivní trh značný propad, především z důvodu dopadů ekonomické krize v zemi na obyvatelstvo. Průměrná roční spotřeba piva na hlavu se od roku 2009 poměrně výrazně snižuje (z 57 l/osoba/rok na dnešních cca 52 l/osoba/rok) a očekává se, že tento trend bude pokračovat. Domácí trh je rozdělen mezi dva hlavní hráče, kteří dohromady ovládají téměř portugalského 90 % trhu, a kteří díky své zahraniční vlastnické struktuře mají výrazný vliv i na piva v segmentu import. Těmito dvěma hráči jsou [70]:

- **Centralcer** – jeho tržní podíl dosahuje přibližně 45 % a jeho pilotní značkou na portugalském pivním trhu je značka Sagres. V roce 2008 byla společnost odkoupena společností **Heineken Group**, která ji vlastní dodnes [71].
- **Unicer** – s tržním podílem okolo 43 % neustále bojuje s Centralcerem o pozici lídra trhu, jeho hlavní značkou je značka Superbock. Společnost je z 56 % vlastněna společností Viacer a zbylých 44 % patří společnosti **Carlsberg Group** [72].

Ostatní portugalští výrobci mají na trhu pouze okrajovou roli a patří mezi ně např. Espresa de cervejas de Madeira (populární především na Madeiře, značka Coral), někteří už výrobu dokonce uzavřeli a trh tím pádem opustili, portugalský trh tak nyní čítá pouze sedm pivovarů.

## **Základní informace o pivním trhu v Portugalsku:**

V posledních letech se podmínky na trhu zhoršují, spotřeba na osobu klesá, vše je zapříčiněno zvyšováním DPH a špatnou ekonomickou situací v zemi. Celková produkce piva zůstává přibližně stejná, více se ho však exportuje, především do Angoly a méně importuje. Více než dvě třetiny piva se dlouhodobě prodávají v segmentu ON-TRADE [73].

*Tabulka 25 - Vybrané ukazatele pivního trhu v Portugalsku*

Ukazatel	2011	2010
Počet pivovarů	7	7
Celková produkce (tisíce hl)	8.299	8.312
Spotřeba na interním trhu (tisíce hl)	5.320	5.900
Celkový export piva (tisíce hl)	2.963	2.481
Celkový import piva (tisíce hl)	92	180
Spotřeba na osobu (v litrech za rok)	53	59
Podíl spotřeby - sektor ON-TRADE (v %)	69	69
Podíl spotřeby - sektor OFF-TRADE (v %)	31	31

Zdroj: <http://www.apcv.pt/apcv.php?op=15>

## **8.1 Konkurence**

I na portugalském trhu se jednotlivé značky dají rozdělit do stejných segmentů, které jsou popsány v kapitole 6.1 a proto v této kapitole budou specifikovány pouze jednotlivé značky.

### **8.1.1 Segment Value for money**

V Portugalsku by se do tohoto segmentu řadilo především pivo značky **Cristal** (které patří pod Unicer a je nejstarším pivem na portugalském trhu, je zde od roku 1890 [74]) a dále pak případně v malé míře privátní značky jednotlivých řetězců, celkově ale segment nemá z hlediska prodeje moc velký význam.

### 8.1.2 Segment Core

Stejně jako i celý trh, ovládají tento segment dvě značky, dvou hlavních producentů:

- **Sagres** – hlavní značka Centralceru, obsah alkoholu 5 %, mezi Portugalci velmi oblíbená (generální sponzor místní fotbalové ligy) k dostání jsou i různé varianty jako např. Sagres Preta (tmavé, obsah alkoholu 4,1 %) či varianty dochucené ovocem, které připomínají beermixy, ty už ale náleží spíše do segmentu Premium.
- **Superbock** – vlajková loď Uniceru, obsah alkoholu 5 %, taktéž mezi Portugalci velmi oblíbená, stejně jako Sagres je k dostání i v tmavé či speciální ochucené verzi.

Zbylé značky z tohoto segmentu mají na trhu tak malý význam, že nemá smysl se jimi vůbec zabývat.

### 8.1.3 Segment Premium

Segment Premium opět ovládají Unicer a Centralcer, pomocí prémiových verzí svých hlavních značek. Konkrétně se v případě Uniceru jedná o **Superbock Green** (citrónová příchut', obsah alkoholu 4 %), **Superbock Classic** (prémiová verze, obsah alkoholu 5,8 %) a **Superbock Abadia** (kombinace piva plzeňského typu a stoutu, obsah alkoholu 6,4 %) [75]. Centralcer se zase prezentuje produkty jako **Sagres Bohemia** (obdoba Abadie, obsah alkoholu 6,2 %), **Sagres Puro Malte** (prémiová verze, uvedena na trh v roce 2012) či **Sagres Preta Chocolate** (tmavé pivo s čokoládovou příchutí, obsah alkoholu 4,1 %). Úplnou novinkou (uvedena na trh 23. dubna 2013) je **Sagres Radler** (pivní beermix s citrónovou příchutí, obsah alkoholu 2 %) [76].

### 8.1.4 Segment Imports

Jak už bylo zmíněno v předchozím textu, v roce 2010 bylo do Portugalska dovezeno 180.000 hl piva, čímž importovaná piva tvořila cca 3 % prodeje, přičemž pro rok 2011 se tento podíl ještě snížil. Nejběžněji jsou k dostání značky spojené s Unicerem (Carlsberg) a

Centralcerem (Heineken), dále se na trhu objevují piva německá, belgická a piva původem z Velké Británie, která dováží převážně importní společnost DCN Beers [77].

#### **Vývoz českého piva do Portugalska:**

Celkový objem českého piva, dováženého na portugalský trh je velmi nízký, prakticky zanedbatelný a je zaměřen především na segment OFF-TRADE.<sup>17</sup> Z důležitých hráčů na českém trhu do Portugalska vyváží Pilsner Urquell a Budějovický Budvar.

#### **Značky dovážené prostřednictvím společnosti Centralcer [78]:**

**Heineken** – běžně dostupný v ON-TRADE i v OFF-TRADE segmentu balený do skleněných lahví o objemu 330 ml a plechovek.

**Bud** – dostupný v lahvích o objemu 330 ml či v plechovkách, obsah alkoholu 5 %.

**Guinness** – dostupný v sudech (30 l), lahvích (330 ml) i plechovkách (440 ml), obsah alkoholu 4,2 %.

**Desperados** – pivo smíchané s tequillou, k dispozici v lahvích (330 ml), obsah alkoholu 5,9 %.

#### **Značky dovážené prostřednictvím společnosti Unicer [78]:**

**Carlsberg** – běžně dostupný v ON-TRADE i v OFF-TRADE segmentu balený do skleněných lahví o objemu 330 ml a plechovek.

#### **Značky dovážené prostřednictvím importéra DCN Beers [77]:**

Jedná se především o piva z Německa (Bitburger, Erdinger, König Pilsener) a Belgie (Duvel, Kwak, Le Chouffe, La Trappe, Hoegaarden, Stella Artois), která jsou dostupná jak v obchodních řetězcích, tak v restauracích.

---

<sup>17</sup> Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

### 8.1.5 Segment Super Premium

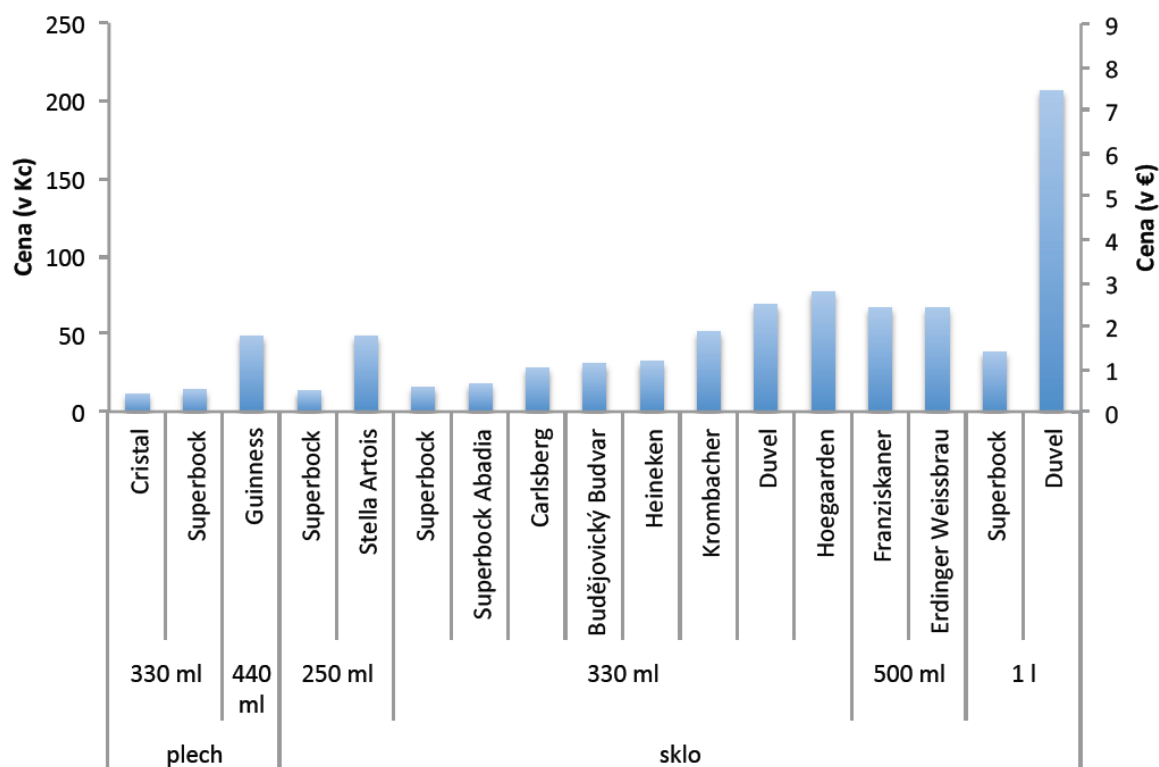
Tento segment nemá v Portugalsku velké zastoupení, dala by se sem případně zařadit belgická prémiová piva jako např. Duvel.

## 8.2 Ceny piva v Portugalsku

Portugalsko je členem Evropské Unie a tím pádem je jeho území územím vnitřního trhu EU, není nutné platit žádné clo a na výslednou cenu tak mají vliv především dopravní náklady a výše sazby DPH.

### 8.2.1 OFF-TRADE

I zde se stejně jako v Brazílii ceny liší dle značky a segmentu, do kterého dané pivo patří. Průměrné ceny nejběžnějších značek a typů piva v segmentu OFF-TRADE ukazuje následující graf:



*Obrázek 5 : Ceny piva na portugalském trhu - OFF-TRADE*

Zdroj: Vlastní průzkum v Portugalsku

**Tabulka 26 - Ceny piva na portugalském trhu - OFF-TRADE**

Druh piva	obal	objem	Cena (€)	Cena (Kč)
Cristal	plech	330 ml	0,45	11,64
Superbock	plech	330 ml	0,54	13,97
Guinness	plech	440 ml	1,89	48,90
Superbock	sklo	250 ml	0,51	13,20
Stella Artois	sklo	250 ml	1,89	48,90
Superbock	sklo	330 ml	0,62	16,04
Superbock Abadia	sklo	330 ml	0,69	17,85
Carlsberg	sklo	330 ml	1,09	28,20
Budějovický Budvar	sklo	330 ml	1,19	30,79
Heineken	sklo	330 ml	1,25	32,34
Krombacher	sklo	330 ml	1,99	51,49
Duvel	sklo	330 ml	2,66	68,83
Hoegaarden	sklo	330 ml	2,99	77,37
Franziskaner	sklo	500 ml	2,59	67,02
Erdinger Weissbrau	sklo	500 ml	2,59	67,02
Superbock	sklo	1 l	1,49	38,55
Duvel	sklo	1 l	7,99	206,74

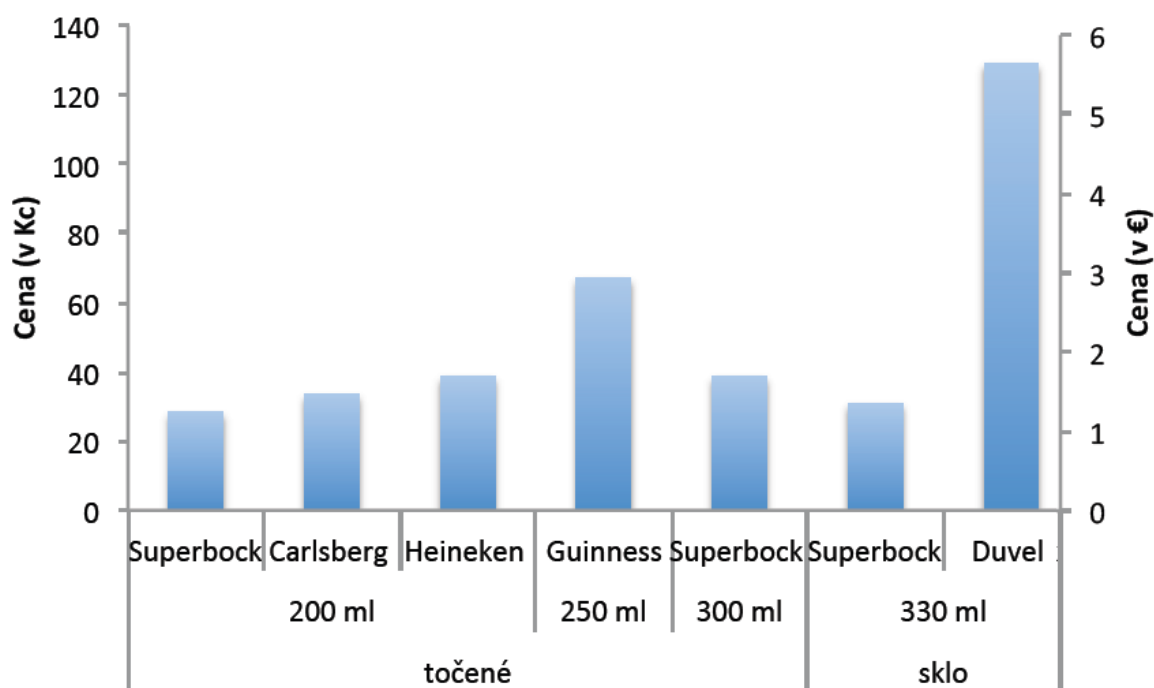
Zdroj: Vlastní průzkum v Portugalsku

Ceny jsou uvedeny v Eurech, přičemž kurz ke dni 20.4. 2013 dle ČNB byl 1€ = 25,875 Kč.

V grafu a tabulce není uvedena cena piva Sagres, jeho cena je však téměř totožná s cenou piva značky Superbock (všechna balení) a proto pro zjednodušení není v grafu ani v tabulce uvedena.

## 8.2.2 ON-TRADE

I v Portugalsku se ceny v segmentu ON-TRADE velmi liší nejen na základě druhu piva ale také dle úrovně restauračního zařízení a také dle lokality, průměrné ceny v běžných lokalitách (centra středně velkých měst, neturistické části velkých měst) jsou následující:



Obrázek 6 : Ceny piva na portugalském trhu – ON-TRADE

Zdroj: Vlastní průzkum v Portugalsku

Tabulka 27 - Ceny piva na portugalském trhu – ON-TRADE

Druh piva	Typ	Objem	Cena (v €)	Cena (v Kč)
Superbock	točené	200 ml	1,1	28,46
Carlsberg	točené	200 ml	1,3	33,64
Heineken	točené	200 ml	1,5	38,81
Guinness	točené	250 ml	2,6	67,28
Superbock	točené	300 ml	1,5	38,81
Superbock	sklo	330 ml	1,2	31,05
Duvel	sklo	330 ml	5	129,38

Zdroj: Vlastní průzkum v Portugalsku



Ceny jsou stejně jako v případě OFF-TRADE segmentu uvedeny v eurech se stejným kurzem  $1 \text{ €} = 25,875 \text{ Kč}$  a pro pivo Sagres opět platí stejné ceny jako pro značku Superbock. V turistických oblastech a exkluzivnějších lokalitách jsou ceny samozřejmě vyšší, v odlehlejších místech a studentských barech zase naopak nižší.

### **8.3 Specifika na trhu**

Účelem této kapitoly je podat přehled o specifických faktorech na portugalském trhu s pivem pro lepší pochopení jeho fungování.

#### **8.3.1 Charakteristika konzumenta piva v Portugalsku**

Ačkoliv je Portugalsko považováno spíše za zemi vína (i díky portskému vínu), pivo zde má silnou tradici i velkou spotřebitelskou základnu. Jak už bylo zmíněno v kapitole 8 v části Trh s pivem – rozdělení sil na trhu, spotřeba na hlavu v posledních letech klesá, je to spíše důsledek ekonomické krize než klesajících preferencí portugalských spotřebitelů. Jak vyplývá z Tabulky č. 25, pivo se konzumuje především v restauračních zařízeních a je obecně oblíbeným doplňkem při pobytu s přáteli, napříč všemi generacemi.

#### **8.3.2 Reklama**

Reklama na alkoholické výrobky včetně piva má sice jistá pravidla, na jejichž dodržování dohlíží CACMP (portugalská reklamní regulační komise), tato pravidla však nejsou velmi omezující, protože zakazují především reklamu na alkohol ve spojení s mladistvými (žádné reklamy na alkohol v TV a radiu mezi 7:00 a 10:30, zákaz sponzoringu sportovních akcí pro děti apod.), což je většinou tabu i bez formálního předpisu [79]. Poněkud paradoxní je situace ohledně sportovních akcí obecně, především fotbalových zápasů. Generálním sponzorem portugalské fotbalové ligy je totiž Sagres a hlavním sponzorem Superbock, v průběhu zápasů je však na stadionech prodej alkoholického piva zakázán.

### 8.3.3 Balení

Balení je v Portugalsku velmi specifické, jelikož pivo je nejběžněji prodáváno v miniaturních lahvích o objemu 200 ml, „normálních“ lahvích o objemu 330 ml či litrových skleněných lahvích. Klasické basy pív, jak jsou známy v České republice zde prakticky neexistují, láhve se prodávají buď jednotlivě či zabalené v kartónových krabicích, případně v igelitové folii. Dalším specifikem ohledně lahví je, že jsou většinou nevratné a Portugalci tudíž nejsou zvyklí láhve vracet, nýbrž je vyhazují. V ON-TRADE segmentu se běžně prodává točené pivo o objemu 200 ml (na severu v oblasti Porta tzv. Fino, v oblasti Lisabonu tzv. Principe) a dále ve všech možných objemech v rozmezí až do 330 ml. Točené pivo o objemu 500 ml je sice obvykle součástí nabídky, není o něj však velký zájem. Běžně se v restauracích prodává i pivo lahvové (o již výše zmíněných objemech s výjimkou litrových lahví) a Portugalcům většinou nezáleží na tom zda-li pijí pivo točené či lahvové.<sup>18</sup>

## 8.4 Shrnutí a doporučení

Na základě analýzy prostředí v Portugalsku a na portugalského trhu s pivem, by se na první pohled jevil vstup na portugalský trh jako nevýhodný a neperspektivní, před konečným rozhodnutím by však bylo vhodné shrnout potenciální pozitiva, negativa, hrozby a příležitosti.

### 8.4.1 Pozitiva

- **Vztah Portugalců k pivu** – Portugalci mají pivo rádi a pijí ho při mnoha příležitostech.
- **Jednoduché podmínky dovozu** – dovoz piva do Portugalska nebudou ztěžovat žádná tarifní či netarifní opatření ani složitá administrativa a byrokracie.

---

<sup>18</sup> Zdroj: Vlastní průzkum trhu v Portugalsku

- **Konkurence v segmentu českých piv** – české pivo je na trhu v Portugalsku zastoupeno minimálně, v ON-TRADE segmentu prakticky vůbec.

#### 8.4.2 Negativa

- **Ekonomická situace** – Portugalsko je ve velké ekonomické krizi, zvyšuje se DPH, reálná kupní síla obyvatelstva se snižuje a zájem o prémiová (dražší) importovaná piva se tím pádem také snižuje.
- **Rozdělení sil na trhu** – vzhledem k vlastnické struktuře dvou hlavních hráčů na trhu, mají mnohem lepší podmínky na trhu Carlsberg a Heineken.
- **Klesající spotřeba piva** – spotřeba (ne však obliba) piva klesá a předpokládá se pokles i v příštích letech.

#### 8.4.3 Příležitosti

- **Posílení evropské síly značky** – Portugalsko jako jedna z mála z relativně vyspělých zemí v Evropě nemá na svém trhu pivo Staropramen, což by se dovozem samozřejmě změnilo a Staropramen by tak posílil povědomí o své značce v Evropě.
- **Beermixy** – pivovar Sagres nyní uvádí na trh svůj beermix, v případě že si ho spotřebitelé oblíbí, otevřela by se možnost pro export Staropramen beermixů, s nimiž má Staropramen mnohem větší zkušenosti než Sagres.
- **Usazení českého piva na trhu** – pozice českého piva na trhu je slabá, bylo to tedy možné ji posílit a usadit se na trhu jako česká jednička.

#### 8.4.4 Hrozby

- **Konkurence** – Heineken a Carlsberg už na trhu nějakou dobu působí a budou představovat velkou konkurenci.

- **Zhoršení krize** – krize se může nadále zhoršovat, DPH zvyšovat a ochota spotřebitelů připlácet si za kvalitní pivo klesat.

#### 8.4.5 Závěrečné doporučení

Na základě předchozích statistik, charakteristik a přehledů autor vstup na trh doporučuje pouze za účelem naplnění obchodní politiky Staropramenu být vidět na co nejvíce trzích a za účelem včlenění značky Staropramen do povědomí portugalských spotřebitelů a přípravě podmínek pro mnohem aktivnější vstup v budoucnu, v horizontu několika let, v lepší ekonomické situaci na území Portugalska. Trh nyní pravděpodobně nebude rentabilní a vývoj v teritoriu vypadá nepříznivě. V budoucnu po vyřešení ekonomické situace a následném růstu spotřebitelské poptávky by však Staropramen ze své přítomnosti na trhu mohl profitovat. Autor tedy doporučuje následující postup:

- 1) **Zvážit kdy vstoupit na trh** – rozhodnout se zda vstoupit na trh ihned, či monitorovat situaci a vstoupit později, trh nyní totiž nebude rentabilní, jedná se spíše o investici do budoucna a o posílení světové známosti značky, finančně se však vstup nemusí vyplatit ani z dlouhodobého hlediska. Pro rok 2013 se předpokládá, že portugalský HDP poklesne o 2,6 procentních, ale od roku 2014 už by měl dle odhadů znovu začít pozvolna růst [80].
- 2) **Najít vhodného importéra** – zajistit spolupráci s importérem, který by dostal pivo Staropramen do řetězců v ekonomicky vyspělejších oblastech (především Lisabon, Porto, případně Braga).
- 3) **Vstoupit na trh pouze v pevninské části** – vstup na Azorské ostrovy a Madeiru by byl z geografických důvodů mnohem dražší a poptávka místního obyvatelstva po importovaném pivu je velmi slabá.
- 4) **Snažit se udržet na trhu do zlepšení podmínek** – z počátku nelze očekávat velký objem prodeje ani vysokou rentabilitu, delší přítomnost na trhu však může mít v budoucnu pozitivní dopad.

- 5) **Monitorovat situaci okolo beermixů** – v případě, že si spotřebitelé novinku od značky Sagres oblíbí, stálo by za zvážení exportovat beermixy v letních měsících.
- 6) **V budoucnu se zaměřit i na ON-TRADE** – momentálně tento segment nebude příliš atraktivní, v budoucnu v případě zlepšení ekonomické situace by však mohl být pro Staropramen velice zajímavý (především točené pivo).

Portugalský trh je tedy, jak je patrné z výše uvedených skutečností trhem zajímavým spíše z budoucího hlediska. Současná situace na trhu je sice velmi nepříznivá, přesto vstup na trh dává smysl především pouze tehdy, pokud by společnost Staropramen chtěla být zastoupena na všech trzích a těžit z případné možnosti změny tržních podmínek v budoucnosti.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo provést průzkum aktuální situace na trhu s pivem a také analyzovat obecné obchodní a ekonomické podmínky a specifika na trzích v Portugalsku a v Brazílii a na základě tohoto průzkumu jednotlivě rozhodnout o vhodnosti těchto trhů pro vstup z hlediska společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. a případně také doporučit vhodné formy vstupu.

Na obou trzích byl proveden nejen tzv. průzkum od stolu, ale taktéž i průzkum v terénu, který spočíval především v price monitoringu v obchodních řetězcích a restauracích (což se většinou neobešlo bez komplikací, jelikož jednotlivé řetězce si svou cenovou politiku střeží a nepovolují pořizování fotografií na své prodejní ploše, a tudíž je poměrně složité zmapovat ceny všech druhů piva najednou) a v pozorování spotřebitelských zvyklostí a preferencí, případně dotazování úzkého vzorku místních obyvatel na jejich názor na české pivo.

Průzkum brazilských tržních podmínek odhalil, že aktuální poměry na trhu jsou pro vstup velmi příznivé, brazilská ekonomika soustavně roste a otevírá se zahraničnímu obchodu. Taktéž objem piva na brazilském trhu se každoročně zvyšuje téměř desetiprocentním tempem, na čemž se podílí i růst obliby zahraničních importovaných piv u místních spotřebitelů. Konkurence na trhu je sice poměrně velká, převážně se jedná o piva původem z Německa a Belgie (případně Nizozemska a USA), ale dostupnost českého piva na trhu je poměrně obtížná, což nabízí společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. příležitost stát se v budoucnu českou jedničkou na brazilském pivním trhu. Největším problémem se na základě vypracované analýzy jeví vysoké daňové zatížení, pravděpodobně velmi vysoké náklady na přepravu a v případě volby agresivnějšího vstupu na trh zřejmě také docela vysoké marketingové náklady na uvedení výrobku na trh a jeho následnou propagaci. Všechny tyto tři faktory se pravděpodobně promítnou i do poměrně vysoké prodejní ceny výrobku. Dalším problémem by mohla být složitá místní byrokracie. Celkově však na základě všech analyzovaných faktorů autor věří, že brazilský trh je pro společnost Pivovary Staropramen s.r.o. trhem velice perspektivním a vhodným ke vstupu.

V případě průzkumu portugalského trhu se ukázalo, že zde je vývoj ekonomiky a spotřebitelské poptávky po pivu přesně opačný. Spotřeba piva v posledních letech klesá, ekonomická situace je stále horší a nic nenasvědčuje faktu, že by se situace měla v blízké době změnit k lepšímu. Navíc importované zahraniční pivo tvoří pouze velmi malý podíl na celkové spotřebě piva v zemi a tento podíl navíc stále klesá. Konkurenci zde představují kromě německých a belgických piv především značky Heineken a Carlsberg, které navíc mohou těžit z majetkové účasti v místních pivovarech a dlouhodobé znalosti místních tržních podmínek. České pivo se na trhu vyskytuje minimálně a jeho odbytu stále klesá. Výhodou je zde absence bariér volného obchodu a mnohem jednodušší a levnější transport produktu, než v případě Brazílie. Teritorium se tedy jeví jako pro vstup nevhodné, avšak v rámci upevnění celosvětové známosti značky Staropramen a přípravě podmínek do budoucna má smysl na trh vstoupit, otázkou však zůstává zda-li vstoupit ihned, nebo zda-li nyní pouze monitorovat situaci a vstup na trh oddálit a vstoupit až v horizontu několika let.

Autor věří, že cíl mé diplomové práce byl splněn, a že oba trhy byly analyzovány v rozsahu dostatečném pro učinění rozhodnutí o vstupu na daný trh. Práce nabízí pracovníkům exportního oddělení společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. mnoho užitečných podkladů a doporučení, která by mohla být využita v otázkách vhodného vstupu na trh v Brazílii a v Portugalsku.

## Seznam použité literatury

- [1] *Pivovary Staropramen a.s.* [online]. Firemní registr, 2012 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.firemniregistr.cz/28914694-pivovary-staropramen-a-s>
- [2] *List of countries by beer consumption per capita* [online]. Wikipedia: The Free Encyclopedia, strana naposledy edit. 2013-04-15, 21:08 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_beer\\_consumption\\_per\\_capita](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_beer_consumption_per_capita)
- [3] KULHAVÝ, E., *Mezinárodní marketing*. Praha: BaBtext, 1992. ISBN: 80-90144-0-3
- [4] OLLIVIER, A.; DAYAN, A.; OURSET, R., *Mezinárodní marketing*. Praha: HZ Praha, 1996. ISBN: 80-86009-09-2
- [5] MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2986-2
- [6] HAGUE, P., *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-917-8
- [7] BERDNT, R., *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1641-8
- [8] DOOLE, I., LOWE, R., *International marketing strategy*. 4.vyd. Cengage Learning EMEA, 2004. ISBN: 978-1-84480-025-4
- [9] MACHKOVÁ, H.; KRÁL P.; LHOTÁKOVÁ M. a kol. *International marketing*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN: 978-80-245-1643-1
- [10] KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-0966-1
- [11] PICHANIČOVÁ, L., PAČESOVÁ, H., *Ekonomie II - Makroekonomie*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2002. ISBN 80-7080-356-8



- [12] LIŠKA, V. a kol., *Makroekonomie*. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN: 80-86419-54-1
- [13] HORNBY, A., *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. 7.vyd. Oxford: Oxford University Press, 2005. ISBN: 01-9431-65-05
- [14] *National Cultural Dimensions* [online]. Geert Hofstede, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- [15] *Internet usage statistics* [online]. Internet World Stats, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- [16] KOUDELKA, J., *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN: 80-86419-76-2
- [17] ČICHOVSKÝ L. *Marketing zahraničního obchodu*. Praha: Radix, 1997. ISBN: 80-86031-07-1
- [18] *Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2006-06-01, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/segmentace-mezinarodnich-trhu-vyber-cil-7676.html>
- [19] *US Framework and VALS™ Types* [online]. Strategic Business Insights [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>
- [20] *Brazílie: Základní informace o teritoriu* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2012-10-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/brazilie-zakladni-informace-o-teritoriu-18906.html>
- [21] *Brazil Demographics Profile 2013* [online]. Indexmundi.com, strana naposledy edit. 2013-03-21, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: [http://www.indexmundi.com/brazil/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/brazil/demographics_profile.html)

[22] *Brazílie: Zahraniční obchod země* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2012-10-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/brazilie-zahranicni-obchod-zeme-18911.html>

[23] *Brazílie: Obchodní a politická spolupráce s ČR* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2012-10-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/brazilie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-18912.html>

[24] *Brazil International organization participation* [online]. Indexmundi.com, strana naposledy edit. 2013-03-21, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: [http://www.indexmundi.com/brazil/international\\_organization\\_participation.html](http://www.indexmundi.com/brazil/international_organization_participation.html)

[25] *What is G-20* [online]. G20.org, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: [http://www.g20.org/docs/about/about\\_G20.html](http://www.g20.org/docs/about/about_G20.html)

[26] *Brazílie: Vnitropolitická charakteristika* [online]. MZV České republiky [vid. 2013-04-26] Dostupný z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/jizni\\_amerika/brazilie/politika/vnitropoliticka\\_charakteristika.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/jizni_amerika/brazilie/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html)

[27] KUČÍREK, Josef. *Zahraničně-obchodní politika Brazílie* [online]. Praha, 2012. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů, Praha. Dostupný z: [http://www.vse.cz/vskp/34009\\_zahranicne\\_obchodni\\_politika\\_brazilie](http://www.vse.cz/vskp/34009_zahranicne_obchodni_politika_brazilie)

[28] *Cascata de impostos também para as cervejas estrangeiras* [online]. 700cervejas.blogspot.nl, strana naposledy edit. 2011-11-07 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://700cervejas.blogspot.nl/2011/11/cascata-de-impostos-tambem-para-as.html>

[29] *Country Comparison – GDP (PPP)* [online]. CIA World Factbook, strana naposledy edit. 2013-04-22 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>

[30] *Brazílie: Ekonomická charakteristika země* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2012-10-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/brazilie-ekonomicka-charakteristika-zeme-18909.html#sec1>

[31] *Brazil – Economy overview* [online]. CIA World Factbook, strana naposledy edit. 2013-04-22 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>

[32] *Brazil – Population data* [online]. Indexmundi.com, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=br&v=21&v=25&v=26&v=27&v=30>

[33] *Brazil* [online]. Geert Hofstede, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://geert-hofstede.com/brazil.html>

[34] MELLO J., *The brazilian way of doing things* [online]. The Brazil Business, strana naposledy edit. 2012-03-22 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://thebrazilbusiness.com/article/the-brazilian-way-of-doing-things>

[35] *Brazillian Social Issues* [online]. Brazil.org, 2012 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.brazil.org.za/social-issues.html#.UXqZS6KeObW>

[36] *Research and development expenditure (% of GDP)* [online]. Indexmundi.com, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.indexmundi.com/facts/indicators/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/rankings>

[37] *Researchers in R&D (per million people)* [online]. Indexmundi.com, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.indexmundi.com/facts/indicators/SP.POP.SCIE.RD.P6/rankings>

[38] *Patent applications, residents* [online]. Indexmundi.com, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.indexmundi.com/facts/indicators/IP.PAT.RESD/rankings>

[39] *Transportation in Brazil* [online]. V-brazil.com, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.v-brazil.com/business/transportation.html>

[40] *Doprava v Brazílii* [online]. info@brazilie-informace.cz, 2013 [vid. 2013-04-26]  
Dostupný z: <http://www.brazilie-informace.cz/doprava.html>

[41] *Internet Users in the Americas* [online]. Internet World Stats [vid. 2013-04-26]  
Dostupný z: <http://www.internetworldstats.com/stats2.htm>

[42] *Will Heineken or Kirin win race to strong no.2 in Brazil brewing?* [online].  
Glenboden, strana naposledy edit. 2012-06-11 [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
[http://www.glenboden.com/show\\_article\\_page.php?article\\_id=366](http://www.glenboden.com/show_article_page.php?article_id=366)

[43] *Overview: Brazil's beer market at a glance* [online]. Glenboden, strana naposledy  
edit. 2011-12-13 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://brazilianbubble.com/overview-brazils-beer-market-at-a-glance/>

[44] *Cervejarias Kaiser Brasil S.A.* [online]. heinekeninternational.com[vid. 2013-04-26]  
Dostupný z: <http://www.heinekeninternational.com/cervejariaskaiserbrasilsabrazil.aspx>

[45] *Skol* [online]. Wikipedia: The Free Encyklopedia, strana naposledy edit. 2013-03-23,  
00:24 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Skol>

[46] *Brahma (cerveja)* [online]. Wikipédia: A enciclopédia lívre, strana naposledy edit.  
2013-03-16, 11:50 [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Brahma\\_\(cerveja\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Brahma_(cerveja))

[47] *Companhia Antarctica Paulista* [online]. Wikipédia: A enciclopédia lívre, strana  
naposledy edit. 2013-04-19, 17:08 [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Companhia\\_Antarctica\\_Paulista](http://pt.wikipedia.org/wiki/Companhia_Antarctica_Paulista)

[48] *Produtos* [online]. Importbeer.com.br [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.ibeer.com.br/Produtos.aspx>

[49] *Cervejas importadas* [online]. Bierwein.com.br [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.bierwein.com.br/#!cervejas/c1zde>

[50] *Beer in Brazil* [online]. Wikipedia: The Free Encyclopedia, strana naposledy edit. 2013-04-01, 02:23 [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Beer\\_in\\_Brazil](http://en.wikipedia.org/wiki/Beer_in_Brazil)

[51] *Major growth in off-trade Brazilian beer market due to premium beers* [online]. Market Research Times, publikováno 2012-12-07, 18:43 [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.marketresearchtimes.com/major-growth-in-off-trade-brazilian-beer-market-due-to-premium-beers/>

[52] *Portugalsko: Základní informace o teritoriu* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2013-04-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-zakladni-informace-o-teritoriu-19421.html>

[53] *Portugal Demographics Profile 2013* [online]. Indexmundi.com, strana naposledy edit. 2013-03-21, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
[http://www.indexmundi.com/portugal/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/portugal/demographics_profile.html)

[54] *Portugalsko: Zahraniční obchod země* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2013-04-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-zahranicni-obchod-zeme-19426.html>

[55] *Portugalsko: Finanční a daňový sektor* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2013-04-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-financni-a-danovy-sektor-19425.html>

[56] *Excise duty rates for beer in Europe* [online]. The Brewers of Europe, publikováno 2012-10-01, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/BED2012.pdf>

[57] *Portugalsko: Obchodní a politická spolupráce s ČR* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2013-04-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19427.html>

- [58] *Portugalsko: Zahraničně-politická orientace* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2013-04-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-zahranicne-politicka-orientace-19423.html>
- [59] *Portugalsko v Evropské unii* [online]. Euroskop.cz, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <https://www.euroskop.cz/420/sekce/portugalsko/>
- [60] *Portugalsko: Vnitropolitická charakteristika* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2013-04-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-vnitropoliticka-charakteristika-19422.html>
- [61] *Economic Growth and Change* [online]. U.S. Library of Congress [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://countrystudies.us/portugal/64.htm>
- [62] *Portugalsko: Ekonomická charakteristika země* [online]. Businessinfo.cz, strana naposledy edit. 2013-04-15, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19424.html>
- [63] *Portugal – Population data* [online]. Indexmundi.com, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=po&v=21&v=25&v=26&v=27&v=30>
- [64] *Vývoj státních dluhů v EU* [online]. Česká spořitelna a.s., [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/vyvoj-statnich-dluhu-v-eu-d00014488>
- [65] *Culture of Portugal* [online]. Wikipedia: The Free Encyclopedia, strana naposledy edit. 2013-04-18, 18:27 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Culture\\_of\\_Portugal](http://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_Portugal)
- [66] *Portugal* [online]. Geert Hofstede, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://geert-hofstede.com/portugal.html>

[67] *List of countries by research and development spending* [online]. Wikipedia: The Free Encyclopedia, strana naposledy edit. 2013-03-17, 21:32 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_research\\_and\\_development\\_spending](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_research_and_development_spending)

[68] *Portugal – Infrastructure, Transportation* [online]. Countries Quest, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.countriesquest.com/europe/portugal/economy/infrastructure/transportation.htm>

[69] *Základní charakteristika železniční sítě SŽDC* [online]. Správa železniční dopravní cesty ČR, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.szdc.cz/o-nas/zeleznice-cr/zeleznici-sit-v-cr.html>

[70] *Portugueses bebiam 57 litros de červena antes da crise. Agora bebem 50* [online]. Dinheirovivo, publikováno 2012-10-13, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://m.dinheirovivo.pt/m/article?contentID=CIECO064999>

[71] *History* [online]. Site Central Cervejas, 2008, strana naposledy edit. 2013-03-04 [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.centralcervejas.pt/default.asp?s=12032&parent=12026>

[72] *Unicer* [online]. Unicer.pt, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=209>

[73] *Estatísticas nacionais 2011 dos associados de APCV* [online]. Apcv.pt, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.apcv.pt/apcv.php?op=15>

[74] *Cervejas* [online]. Unicer.pt, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=227>

[75] *Your beer* [online]. Superbock.pt, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.superbock.pt/sb/en.aspx?session=sgwjczmvevjp1fbbwdplwfhx>

[76] *Produtos* [online]. Sagres.pt, [vid. 2013-04-26] Dostupný z: <http://www.sagres.pt/pt/produtos.aspx>

[77] *Marcas* [online]. Dcnbeers.pai.pt, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://dcnbeers.pai.pt/ms/ms/dcn-beers-marcas-4485-805-vilar-vcd/ms-90063765-p-2/?index=d630dcb88094d81eae34200cab7381c8>

[78] *Sagres Branca* [online]. Centralcervejas.pt, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.centralcervejas.pt/default.asp?s=11727&parent=11975>

[79] *Regulations Portugal* [online]. Eucam, [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://www.eucam.info/eucam/portugal/>

[80] *Portugal: Industry Forecast* [online]. Oxford Economics, publikováno 2013-03-06, zdroj z databáze ProQuest [vid. 2013-04-26] Dostupný z:  
<http://search.proquest.com/docview/1314794328/fulltextPDF/13DBBEE550E6ECB02E5/1?accountid=17116>

[81] KEBO, Petr. *Marketingový výzkum trhu* [online]. Brno, 2009. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Brno. Dostupný z:  
[http://is.muni.cz/th/99800/esf\\_m/](http://is.muni.cz/th/99800/esf_m/)



## **Seznam příloh**

<b>Příloha A – Porovnání exportního a českého loga společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. ....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Vývozní produkty společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C – Největší příjemci brazilských vývozů a největší vývozci do Brazílie .....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha D – Porovnání rozdělení trhu s pivem v Brazílii v roce 2010 a 2013.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha E – Rozdělení pivních značek do segmentů .....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha F – Price monitoring Brazílie.....</b>	<b>VI</b>

## **Příloha A – Porovnání exportního a českého loga společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.**

**Exportní logo**



**České logo**



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

## **Příloha B – Vývozní produkty společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.**



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

## Příloha C – Největší příjemci brazilských vývozů a největší vývozci do Brazílie

Největší příjemci brazilských vývozů r. 2011

Země	Hodnota (mil. USD)	Podíl (%)	Změna 2011/2010 (%)
<b>Čína</b>	44.315	17,3	44,3
<b>USA</b>	25.805	10,1	33,7
<b>Argentina</b>	22.709	8,9	22,6
<b>Nizozemsko</b>	13.640	5,3	33,4
<b>Japonsko</b>	9.473	3,7	32,7
<b>Německo</b>	9.039	3,5	11,1
<b>Itálie</b>	5.441	2,1	28,5
<b>Chile</b>	5.418	2,1	27,2
<b>Spojené království</b>	5.230	2,0	12,8
<b>Španělsko</b>	4.706	1,8	20,9

Zdroj: SECEX

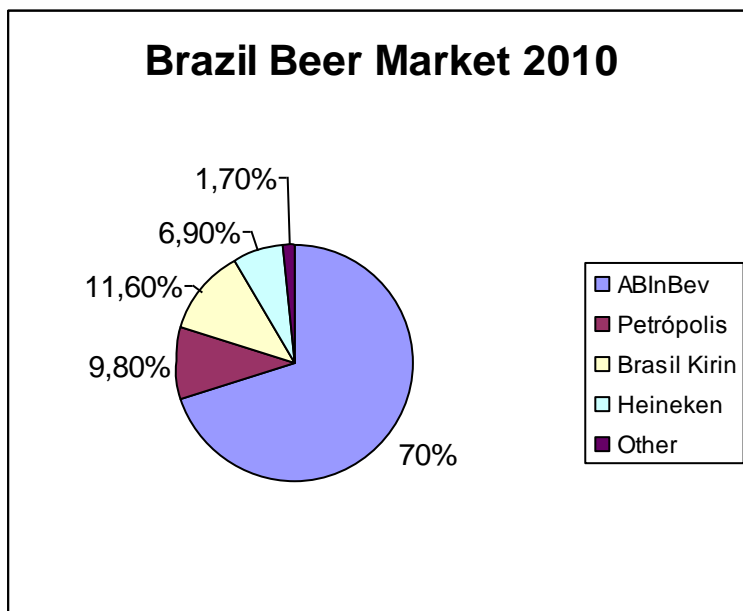
Největší vývozci do BRF r. 2011

Země	Hodnota (mil. USD)	Podíl (%)	Změna 2011/2010 (%)
<b>USA</b>	33.962	15,0	25,6
<b>Čína</b>	32.788	14,5	28,1
<b>Argentina</b>	16.906	7,5	17,1
<b>Německo</b>	15.213	6,7	21,2
<b>Jižní Korea</b>	10.097	4,5	19,9
<b>Japonsko</b>	7.872	3,5	12,7
<b>Nigérie</b>	8.386	3,7	41,5
<b>Itálie</b>	6.222	2,8	28,6
<b>Francie</b>	5.462	2,4	13,8
<b>Indie</b>	6.081	2,7	43,3

Zdroj: SECEX

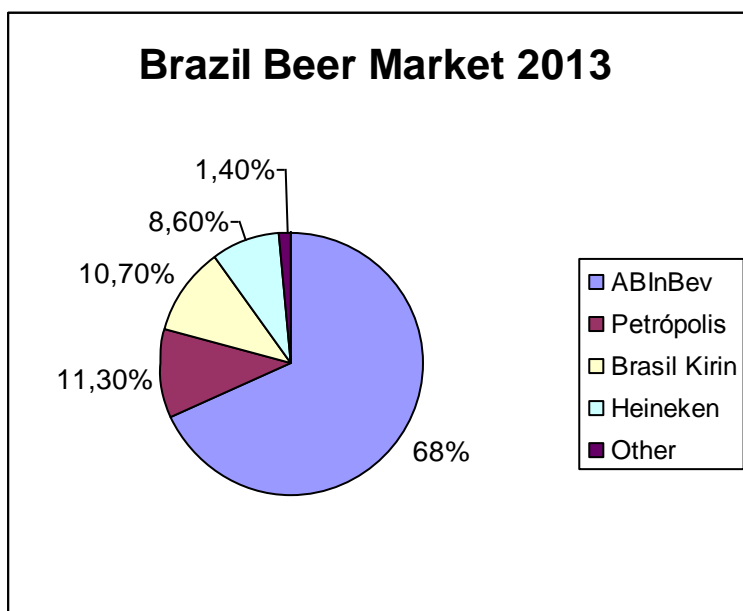
Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-financni-a-danovy-sektor-19425.html#sec3>

## Příloha D – Porovnání rozdělení trhu s pivem v Brazílii v roce 2010 a 2013



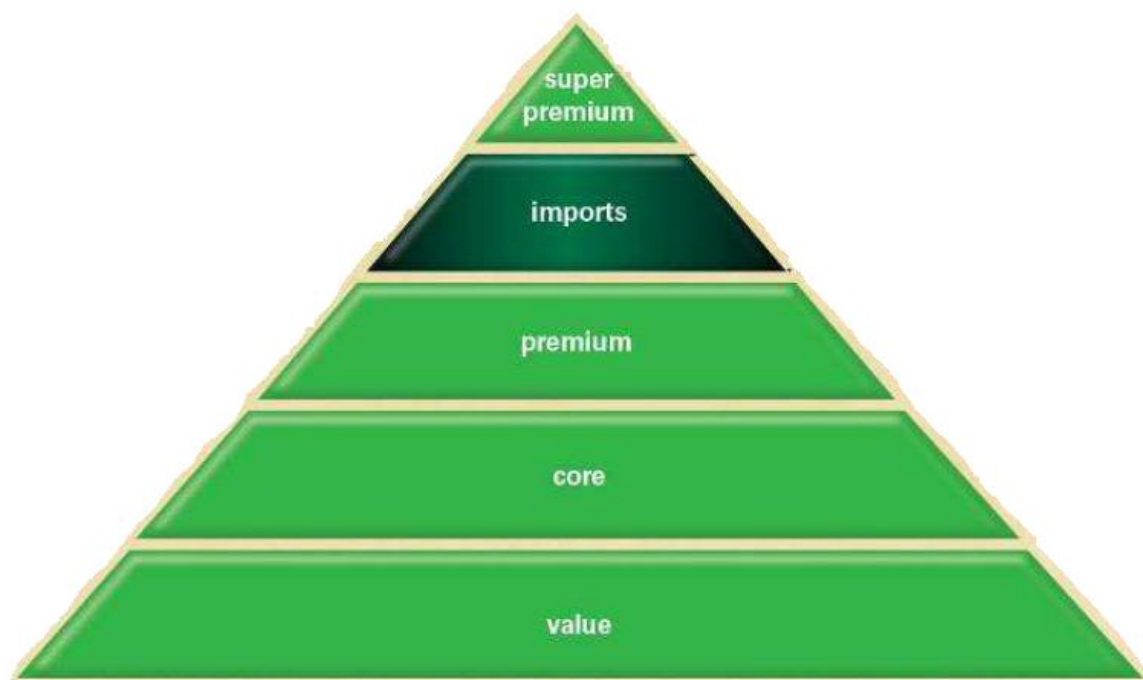
Společnost	Změna 2010/2013
ABInBev	-2,00 %
Petrópolis	1,50 %
Brasil Kirin	-0,90 %
Heineken	1,70 %
Other	-0,30 %

Zdroj:  
[http://www.glenboden.com/show\\_article\\_page.php?article\\_id=366](http://www.glenboden.com/show_article_page.php?article_id=366)



Zdroj : <http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line/economia/mercado-de-cervejas-em-queda/>

## Příloha E – Rozdělení pivních značek do segmentů



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Zdroj: Vlastní průzkum v Brazílii

VI